



**LA COMPLEJA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE
MARCA Y LOS COMPORTAMIENTOS CIUDADANOS DE LOS EMPLEADOS
HACIA LA MARCA. UNA PROPUESTA PARA UN ANALISIS EN LA INDUSTRIA
HOTELERA DE LA ISLA SAN ANDRÉS, COLOMBIA**

AUTOR (ES)

KAREN LORENA HORTUA MONTENEGRO

NATALIA ISABEL OSPINA MARTÍNEZ

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 Objetivos Teóricos	10
2.1.1 General	10
2.1.2 Específicos	10
2.2 Objetivos Metodológicos	11
2.2.1 General	11
2.2.2 Específicos	11
3. Marco Teórico y formulación de hipótesis	11
3.1 Comportamientos Ciudadanos de Marca y Liderazgo Transformacional de Marca.....	11
3.2 Compromiso frente a la marca	14
3.3 Confianza en el Líder	14
3.4 Relación entre el Liderazgo Transformacional de Marca y los Comportamientos Ciudadanos de Marca	16
3.5 El rol mediador del compromiso de marca	18
3.6 El rol mediador de la confianza en el líder.....	20
4. La traducción y adaptación cultural de las escalas de medición	22
4.1. Desarrollo del proceso de traducción y adaptación cultural para las escalas.....	26
<i>Paso 1. Búsqueda y selección de escalas</i>	26
<i>Paso 2. Proceso de traducción</i>	27
<i>Paso 3. Revisión y selección por parte de un experto</i>	28
<i>Paso 4. Consolidación por un comité de expertos</i>	35
5. Resultados	36
6. Conclusiones y aprendizajes	38
7. Bibliografía	41

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Escalas de medición con las versiones realizadas del proceso de traducción y adaptación cultural	29
Tabla 2. Instrumento de medición.....	37

Resumen

Actualmente, las organizaciones se encuentran con el desafío de lograr que sus colaboradores exhiban Comportamientos Ciudadanos de Marca (BCB). El Internal branding es una estrategia que ayuda a que los empleados mejoren su desempeño y desarrollen los BCB, dicha estrategia cuenta con algunas prácticas, una de ellas es el liderazgo. Esta investigación trabajó específicamente con el Liderazgo Transformacional orientado hacia la marca (BTFL), el cual es un tipo de liderazgo que motiva a sus seguidores a actuar en nombre de la marca. En el presente estudio se plantea la propuesta teórica orientada a analizar la relación entre el Liderazgo Transformacional orientado hacia la Marca y los Comportamientos Ciudadanos de Marca, la cual se encuentra posiblemente mediada por las variables de Confianza en el Líder y Compromiso frente a la Marca. Adicionalmente, se planteó la propuesta metodológica para estudiar empíricamente dicha base teórica. En esta se realizaron estrategias que garantizan la validez y precisión sobre la investigación, puesto que varios estudios han confirmado que la traducción simple de un instrumento de medición no es suficiente. Por ello, se debe realizar un proceso de traducción, adaptación y validación cultural. Como resultado de esta propuesta se obtuvo un instrumento conformado por cuatro escalas de medición, tres de ellas traducidas y adaptadas culturalmente. La industria de servicios en Colombia es altamente competitiva, por ello, adelantar investigaciones futuras fundamentados en esta propuesta teórica y metodológica podría favorecer el continuo fortalecimiento de la industria de servicios en Latinoamérica, particularmente en el sector de hotelera.

Palabras claves: Liderazgo Transformacional de Marca, Comportamientos Ciudadanos de Marca, Compromiso frente a la marca y Confianza en el líder.

Abstract

Currently, organizations have the challenge of getting their employees to exhibit Brand Citizenship Behaviors (BCB). Internal branding is a strategy that helps employees improve their performance and develop the BCB, this strategy has some practices and one of them is leadership. This research worked specifically with the Brand-oriented Transformational Leadership (BTFL), which is a type of leadership that motivates its followers to act on behalf of the brand. In this study, the theoretical proposal analyzes the relationship between Brand-oriented Transformational Leadership and Brand Citizenship Behaviors, which is possibly mediated by the variables of Trust in the Leader and Brand Commitment. Additionally, the methodological proposal proposes to empirically study the theoretical basis. In this, the strategies guarantee the validity and precision of the research, since several studies have confirmed that the simple translation of a measuring instrument is not enough. Therefore, it is necessary to carry out a process of translation, adaptation and cultural validation. As a result of this proposal, an instrument was obtained consisting of four measurement scales, three of them translated and culturally adapted. The service industry in Colombia is highly competitive, therefore, conducting future research based on this theoretical and methodological proposal could favor the continuous strengthening of the service industry in Latin America, particularly in the hotel sector.

Keywords: Brand Transformational Leadership, Brand Citizen Behaviors, Brand Commitment and Trust in the leader.

1. Introducción

Los comportamientos de los colaboradores de primera línea frente a la marca son un elemento fundamental de éxito para el desarrollo de la organización, pues no solo se relacionan con su desempeño individual, sino también con el rendimiento general de la marca (Shaari et al, 2015). Dichos comportamientos pueden estar enmarcados dentro de los requisitos o funciones propios del cargo o rol que desempeña el colaborador, pero también fuera de estos. Por una parte, los comportamientos in-rol de marca se refieren a las acciones de los empleados que lo llevan a cumplir con lo exigido por la marca, es decir, lo estipulado por la organización en función de sus roles. Los comportamientos extra-rol, por su parte, se refieren a la disposición del empleado de exhibir o involucrarse más allá de los roles de marca prescritos (Morhart et al, 2009). Burmann y Zeplin (2005) denominan el comportamiento de marca extra-rol como el comportamiento de ciudadanía de marca (BCB por sus siglas en inglés). Lograr que los empleados se involucren con la marca y exhiban BCB frente a esta, es un desafío para las empresas, siendo aún más crítico para aquellas que forman parte de la industria de servicios (Morhart et al., 2009). A pesar de esta dificultad, es indispensable lograrlo, ya que ellos son un factor principal para moldear la percepción de la marca en la mente de los consumidores (Jandaghi et al., 2015).

Una estrategia efectiva que mejora el desempeño de los empleados de una marca es el internal branding (Punjaisri et al, 2009). Dicha estrategia consiste en promover la marca al interior de la organización, es decir, entre los colaboradores (Ahmed y Rafiq, 2003). Son varias las prácticas asociadas al internal branding. MacLavery, McQuillan y Oddie (2007) sugirieron seis centrales, a saber: comunicación interna, capacitación, reclutamiento, recompensas y reconocimientos, liderazgo y otros factores de sostenibilidad que posiblemente puedan fomentar

el comportamiento adecuado de los colaboradores de la marca. Dentro de estas prácticas, una que recientemente ha capturado la atención de los investigadores por su efecto positivo en los comportamientos que exhiben los colaboradores frente a la marca es el liderazgo.

El liderazgo orientado hacia la marca ha sido un concepto recientemente explorado, llegando incluso a considerar las distinciones entre diferentes estilos de liderazgo. Precisamente, Morhart et al. (2009) fueron los pioneros en proponer el concepto del liderazgo transformacional enfocado en la marca (BTFL por sus siglas en inglés). Este estilo de liderazgo se considera el de mayor influencia en los comportamientos in-rol y extra-rol de los empleados, ya que su propósito es motivar a los seguidores, apelando a sus valores y convicciones personales, para que estos actúen en beneficio de la marca (Morhart et al., 2009). A partir de la investigación propuesta por Morhart y sus colegas (2009), se ha desarrollado literatura en la cual se analiza la relación entre el BTFL y los BCB. Por ejemplo, Jandaghi et al. (2015) demostraron que existe una relación positiva y significativa entre el BTFL y los BCB. Igualmente, Chiang y sus colegas (2019) hallaron que el BTFL tiene efectos positivos en los BCB, reconociendo que otras variables se pueden encontrar involucradas en dicha relación.

Si bien los trabajos previos han evidenciado la importancia de la relación mencionada, la literatura sugiere que la relación BTFL-BCB no es necesariamente una relación directa, sino que puede estar mediada por otras variables, haciéndola más compleja. Dentro de las variables que han sido consideradas como mediadoras se destacan dos: el compromiso frente a la marca y la confianza en el líder. Respecto a la primera variable, Berman et al. (2009) afirmaron que la intermediación del compromiso frente a la marca genera un impacto positivo en los BCB. En cuanto a la confianza en el líder, Punjaisri et al. (2013) resaltaron los efectos positivos de esta variable en la relación entre el BTFL y BCB. Aunque cada uno de estos autores han estudiado

individualmente estas variables mediadoras, a saber, de los autores de este trabajo, a la fecha ninguna investigación las ha analizado en su conjunto, por lo que en esta investigación se plantea la necesidad de analizarlas de una manera más compleja vinculando el efecto de ambas.

Debido a que la literatura sobre BTFL y BCB es relativamente nueva, dicha relación tampoco ha sido explorada en el contexto particular de una importante industria del sector servicios en Latinoamérica: la industria hotelera. La industria hotelera es considerada como una de las principales industrias globales emergentes en la economía, puesto que ha tenido un incremento significativo en las últimas décadas (Villacis Mejía, Pons García, y Garrido Cornejo, 2015). En 2017, CBRE Hotels aseguró que las inversiones en esta industria siguen en aumento, principalmente en países con las economías más grandes y de mayor crecimiento de Latinoamérica como México, Brasil, Perú, Colombia y Chile. Esta industria, además, se encuentra caracterizada por las particularidades del consumidor latinoamericano, entre esas está la gran importancia que estos le atribuyen a la evaluación del servicio que reciben, lo cual les permite determinar el nivel de satisfacción por este (Brady et al., 2001). Por todo lo anterior, se considera que es necesario y relevante desarrollar una investigación que analice el rol que juegan el compromiso frente a la marca y la confianza en el líder en la relación entre el BTFL y los BCB exhibidos por los empleados en la industria hotelera colombiana en una de las áreas más representativas de dicha industria para el país, San Andrés Islas.

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 encamina a teorizar e hipotetizar 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 las hipótesis de trabajo. Teniendo en cuenta este último punto, se deben implementar estrategias adicionales que garanticen la validez y precisión de la medición, en particular, y de la investigación, en general.

Sobre este último punto, es relevante reconocer que varias investigaciones han demostrado que no es suficiente traducir un instrumento de una investigación sin evaluar cuidadosamente su adaptación y validación transcultural. Desafortunadamente, a este paso no se le brinda la importancia necesaria en los protocolos de estudio. Incluso, son pocos los investigadores que han descrito el uso de estrategias y procesos para la adaptación y/o validación de los instrumentos. En varios estudios se ha enfatizado que no es suficiente solamente traducir un instrumento de recolección de información para garantizar su calidad; es decir, su confiabilidad y validez (Sousa y Rojjanasrirat, 2010). Por tanto, cualquier método de traducción que no sea de adaptación cultural ni riguroso, no garantiza necesariamente la equivalencia de significado y conceptos en cada país y, por lo tanto, la traducción que se adapta a la cultura del idioma de destino puede no ser precisa. Lo anterior, probablemente, representa un problema cuando se usan modismos o lenguaje coloquial, como es a menudo el caso de las encuestas de marketing (Douglas y Craig, 2007). Por consiguiente, Douglas y Craig (2007) y Ramada et al. (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. De esta forma, se lograrán obtener resultados precisos y ajustado a la realidad cultural e idiomática del contexto donde se desarrolla la investigación.

Por ello, además de la simple propuesta teórica orientada analizar la compleja relación entre las variables, esta investigación se propone realizar un proceso de traducción y validación

cultura de los instrumentos de medición que serían pertinentes para dicho análisis. Con ellos, pretende dejar sentadas unas bases sólidas para el desarrollo empírico de la propuesta teórica de investigación.

2. Objetivos

2.1 Objetivos Teóricos

2.1.1 General

Elaborar un marco teórico que dé cuenta del rol que juegan el compromiso frente a la marca y la confianza en líder en la relación entre el liderazgo transformacional de marca y los comportamientos ciudadanos de marca exhibidos por los empleados.

2.1.2 Específicos

- Revisar la literatura relevante y actualizada sobre el tema.
- Definir claramente las variables y sus respectivas dimensiones teóricas.
- Establecer la relación teórica entre el liderazgo transformacional de marca y los comportamientos ciudadanos de marca que exhiben los empleados de primera línea.
- Establecer teóricamente el rol que juega la confianza que los colaboradores de primera línea exhiben en sus líderes en la relación entre los comportamientos ciudadanos de marca y el liderazgo transformacional de marca.
- Establecer teóricamente el rol que juega el nivel de compromiso frente a la marca que muestran los colaboradores de primera línea en la relación entre los comportamientos ciudadanos de marca y el liderazgo transformacional de marca.

2.2 Objetivos Metodológicos

2.2.1 General

Construir un instrumento que permita medir las variables planteadas en el marco teórico.

2.2.2 Específicos

- Identificar los principales instrumentos de medición de las variables empleados en la literatura académica.
- Obtener los instrumentos de medición que han sido de mayor relevancia, validez y reconocimiento en el campo.
- Seleccionar el instrumento de medición que se considere más pertinente según los intereses del estudio y la calidad de las investigaciones.
- Ejecutar el proceso de traducción del instrumento de medición.
- Realizar el proceso de adaptación cultural de los instrumentos.

3. Marco Teórico y formulación de hipótesis

3.1 Comportamientos Ciudadanos de Marca y Liderazgo Transformacional de Marca

Varios autores afirman que los comportamientos de marca por parte de los empleados pueden ser denominados comportamientos “in-rol” y “extra-rol” (Burmam y Zeplin, 2005; Morhart et al., 2009). Los comportamientos extra-rol se refieren a la disposición del empleado de realizar acciones o involucrarse más allá de los roles de marca prescritos (Morhart et al, 2009). Dichos comportamientos fueron catalogados como comportamientos ciudadanos de marca (BCB) por Burmann y Zeplin (2005), quienes definen esta variable como “una construcción

agregada que describe una serie de prescritos (Morhart et al, 2009). Dichos comportamientos fueron catalogados como comportamientos ciudadanos de marca (BCB) por Burmann y Zeplin (2005), comportamientos genéricos de los empleados, los cuales mejoran la identidad de la marca”. Esta variable presenta siete dimensiones: (1) Comportamiento de ayuda: amabilidad y empatía hacia los clientes internos y externos, asumiendo la responsabilidad de tareas por fuera de su área; (2) Consideración de la marca: incorporar comportamientos característicos de la marca y reflexionar constantemente de la repercusión de las acciones sobre la marca; (3) Entusiasmo de marca: mostrar iniciativa adicional en relación con actividades de la marca; (4) Deportividad: disposición absoluta para comprometerse con la marca incluso si hay altos costos de oportunidad; (5) Respaldo de la marca: recomendación de la marca a otros, incluso en situaciones no relacionadas con el trabajo, por ejemplo, a amigos; (6) Autodesarrollo: disposición para mejorar continuamente las habilidades relacionadas con la marca; (7) Progreso de la marca: contribuir al mejoramiento constante de la marca, transmitiendo críticas constructivas de los clientes y generando ideas innovadoras.

Por su parte, King y Grace (2008) afirman que este tipo de comportamientos aluden a los comportamientos no prescritos de los empleados, pero destacan adicionalmente que, dichos comportamientos son, además, consistentes con los valores de marca de la organización. Varios autores destacan que los empleados solo pueden mostrar BCB si están en la facultad para tomar las decisiones necesarias relacionadas con la marca y obtener apoyo organizacional (Burmann y Zeplin, 2005; King y Grace, 2008; Morhart et al., 2009). Tal planteamiento conduce a la necesidad de entender los factores organizacionales que generan dicha sensación de autonomía y apoyo organizacional. En el contexto del internal branding, como estrategia organizacional

orientada a promover la marca en los empleados de la organización (Ahmed y Rafiq, 2003), una práctica salta a la vista como un factor organizacional clave: el liderazgo orientado a la marca.

Basados en la literatura del comportamiento organizacional sobre liderazgo, autores como Vallaster y de Chernatony (2004) plantean que los líderes pueden exhibir su liderazgo a través de la comunicación verbal y el comportamiento social interactivo, influyendo así en el éxito de la marca. Siguiendo esa línea, Morhart y sus colegas (2009) introdujeron el concepto de liderazgo transformacional orientado hacia la marca (BTFL), el cual se define como "el enfoque de un líder para motivar a los seguidores a actuar en nombre de la marca corporativa, apelando a valores y convicciones personales" (Morhart et al., 2009, p. 123). Según dichos autores, los comportamientos característicos de este estilo de liderazgo son: (1) Carisma/Influencia idealizada: actuar como un modelo a seguir y "vivir" los valores de la marca; (2) Motivación inspiradora: articular una visión de marca convincente y diferenciadora que despertará la participación personal y el orgullo de la marca corporativa; (3) Estimulación intelectual: hacer que los seguidores conciban su labor como parte de la comunidad de la marca, empoderar y ayudar a los seguidores a interpretar la promesa de su marca corporativa y sus implicaciones para el trabajo; (4) Consideración individualizada: enseñarles a los trabajadores y entrenarlos para que crezcan en sus roles como representantes de la marca (embajadores de marca).

Los comportamientos transformacionales orientados a la marca por parte del líder resultan claves en los comportamientos de construcción de marca entre los seguidores, pues es responsabilidad del líder empoderar y ayudar a sus empleados a comprender la promesa y los valores corporativos de la marca y sus implicaciones en su desempeño laboral (Shaari et al, 2015; Morhart et al., 2009).

3.2 Compromiso frente a la marca

Una variable que permite que los empleados experimenten la marca como una extensión de ellos mismos es el compromiso frente a la marca, el cual es un sentimiento de responsabilidad en proteger, mantener y promover los valores asociados con esta (Chiang et al., 2019). Burmann et al. (2005) definen dicha variable como el grado de apego psicológico de los empleados con la marca, de modo que esta influye en su disposición a realizar un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de esta.

A partir de lo planteado por O'Reilly y Chatman (1986) en el marco de las investigaciones de compromiso organizacional, Burman et al (2005) plantean que el compromiso frente a la marca se encuentra representado a través de tres dimensiones, o en cualquiera de estas, debido a que no son interdependientes. Tales dimensiones son: (1) Obediencia: adopción de comportamientos consistentes con la identidad de marca con el fin de ganar recompensas extrínsecas o evitar sanciones; (2) Identificación: sentido de pertenencia hacia la marca como un grupo del que se es parte en medio de sus éxitos o fracasos, que se perciben como propios; (3) Internalización: congruencia entre los valores de la marca, los del individuo y su autoconcepto. Finalmente, Kimpakorn y Dimmitt (2007) establecen que el grado de compromiso con la marca puede verse influenciado por múltiples variables, tales como la satisfacción laboral, recompensas extrínsecas e intrínsecas, la comunicación ascendente y descendente, el liderazgo y la confianza en el líder.

3.3 Confianza en el Líder

La confianza es la disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra parte, basado en la expectativa de que la otra parte realizará una acción particular importante para la

persona que está confiando (Mayer et al., 1995). Según Whitener et al. (1998), la confianza tiene las siguientes facetas: (1) Confiar en otra persona refleja una 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; (3) La confianza implica algún grado de dependencia de la otra parte (trustee), de tal manera que los resultados de un individuo (el trustor) están influenciados por la acciones del otro (el 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 antes las acciones de otro, no puede ser entendida sin considerar la confiabilidad de ese otro (trustee). Mayer et al. (1995) proponen tres características que dan cuenta de la confiabilidad de la persona en la que se está depositando a confianza (trustee). La primera característica de la confianza es la *Habilidad*, esta hace referencia a un grupo de capacidades, competencias y características que permiten que el trustee influya a la otra parte. En segundo lugar, la *Benevolencia* es la medida en que se cree que el trustee quiere hacer bien al trustor, más allá de motivos de beneficio personal. De igual forma, esta característica sugiere que el trustee tiene alguna empatía hacia el trustor. Por último, la *Integridad* es la medida en que el trustor percibe que el trustee tiene una serie de principios, los cuales este considera aceptables. Es preciso enfatizar que la confianza juega un papel importante en la relación entre el líder y el empleado puesto que, sin la existencia de dicha variable, la comunicación puede ser limitada o defectuosa, en el peor de los casos (Burke et al., 2007).

3.4 Relación entre el Liderazgo Transformacional de Marca y los Comportamientos Ciudadanos de Marca

Teniendo en cuenta que el BTFL y los BCB son conceptos traídos y adaptados de la literatura de comportamiento organizacional, es dado pensar que, así como en dicha literatura el Liderazgo Transformacional se relaciona con los Comportamientos Ciudadanos, esta relación también esté presente en el contexto de la marca. Desde el trabajo seminal en comportamiento organizacional de Podsakoff y sus colegas (1990), se estableció que los comportamientos ciudadanos son ejemplos principales de comportamientos extra-rol que el liderazgo transformacional fomenta. Incluso Asgari et al. (2008), apoyados en Organ et al. (2006), verificaron que el liderazgo transformacional tiene efectos positivos y directos sobre los comportamientos ciudadanos. A la fecha, son varios estudios que han documentado esta relación, al punto que revisiones meta-analíticas han demostrado que el liderazgo transformacional conduce a comportamientos ciudadanos (Nielsen, Hrivnak, y Shaw, 2009; Ng, 2017).

Tras el estudio realizado por Morhart y sus colegas (2009), se ha desarrollado literatura que analiza la relación entre el BTFL y los BCB. Por ejemplo, Jandaghi et al. (2015) comprobaron la relación positiva y significativa que existe entre dichas variables. Según la literatura, el estilo de liderazgo que se ajusta más para atraer los BCB por parte de los empleados es el liderazgo transformacional (Shaari et al, 2015). Lo anterior en la medida que ciertas investigaciones han demostrado cómo algunas de las cuatro dimensiones del BTFL tienen un impacto en los comportamientos genéricos de los empleados, los cuales han sido catalogados como BCB.

En primer lugar, el *carisma/influencia idealizada* (dimensión del BTFL) establece que el líder debe transmitir a sus seguidores que “vive” los valores de la marca, de esta forma, este demuestra ser un modelo para seguir. De hecho, la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura,

1977) argumenta que las personas aprenden nuevas actitudes y comportamientos al observar el comportamiento de otro. Así, el comportamiento “modelo” del líder resulta ser clave para que los seguidores muestren iniciativas adicionales en las actividades de la marca, comportamiento que, dentro de los BCB se denomina *entusiasmo de marca*. De igual forma, esta dimensión del BTFL podría conllevar a que los empleados exhiban *comportamientos de ayuda*, ya que, con el ejemplo, el líder insufla los valores de la marca a los colaboradores, logrando así que los seguidores los sientan como propios y se animen a ayudar a los clientes, siempre que ello ayude a representar/materializar dichos valores. Shaari et. al. (2015) establecen que la gerencia debe comportarse de manera consistente con los valores de la marca para lograr comportamientos apropiados de los empleados.

En segundo lugar, a través de las dimensiones estimulación intelectual y consideración individual, los líderes pueden llevar a que los empleados conciban su labor como parte de la comunidad de la marca. Es así como los empleados sienten que deben estar atentos a las oportunidades de mejora de la marca, llevándolos a canalizar las críticas constructivas de los clientes y a proponer estrategias creativas e innovadoras. De esta manera, los seguidores exhibirán su preocupación por contribuir al mejoramiento constante de la marca. También, es importante que los empleados tengan más libertad y poder para cumplir la promesa de la marca sin manchar la imagen de marca de su organización (Shaari et al., 2015). Esto toda vez que, como lo ha señalado la literatura, los colaboradores solo exhibirán BCB si se les reta y permite tomar las decisiones necesarias relacionadas con la marca, y se les brinda el suficiente apoyo por parte de la dirección (Burmam y Zeplin 2005).

Finalmente, por medio de la dimensión motivación inspiradora los líderes también podrían tener el efecto positivo en los BCB de sus empleados. Por ejemplo, por medio de esta

dimensión, un líder puede lograr que los seguidores sientan orgullo por la marca, de manera tomen iniciativa cuando así se requiera, incluso si ello no hace parte de su rol (entusiasmos de marca). Lo anterior se evidencia en la literatura, la cual plantea que los empleados solo pueden mostrar comportamientos ciudadanos de marca si el líder promueve una visión convincente y diferenciadora (Punjaisri et. al, 2013), así como también, si sienten el suficiente apoyo por parte del líder (Burmann y Zeplin 2005).

Teniendo en cuenta el análisis anterior, se formula la primera proposición de investigación.

***Proposición No. 1:** El liderazgo transformacional de marca del líder tiene una relación positiva con los comportamientos ciudadanos de marca de los empleados.*

3.5 El rol mediador del compromiso de marca

Chiang y sus colegas (2019) hallaron que el BTFL tiene efectos positivos en los BCB, reconociendo que otras variables se pueden encontrar involucradas en dicha relación. Una de estas variables es el compromiso de marca. De hecho, en la literatura sobre comportamiento organizacional también se ha afirmado que el liderazgo transformacional se encuentra indirectamente asociado con los comportamientos ciudadanos de los empleados (Podsakoff et al., 1990), e incluso se ha planteado y demostrado el compromiso como variable mediadora de dicha relación (Babcock y Strickland 2010; Kim, 2014; Piccolo y Colquitt 2006). Siguiendo esa línea, la posible mediación del compromiso de marca en la relación entre el BTFL y los BCB se fundamenta, entre otras razones, en la demostrada relación directa entre el compromiso de marca y cada una de estas dos variables.

En primer lugar, una teoría que permite abarcar la variable mediadora es la *Teoría del Intercambio Social* planteada por Blau (1964), esta tiene como premisa central que el intercambio social y material son una forma fundamental de interacción humana. Desde esta teoría se puede establecer que la relación líder-seguidor se fundamenta, en su forma más básica, en la norma de la reciprocidad. De esta forma, actuar como un modelo a seguir, empoderar a sus seguidores, mostrar respeto y atención por ellos son comportamientos característicos del líder transformacional, los cuales hacen que se vea retribuido recíprocamente por parte de los empleados en forma de compromiso. En cuanto al BTFL, se ha planteado que este influye en el compromiso de marca ya que, aumenta el nivel del valor intrínseco asociado con el logro de metas (Avolio et al., 2004). También, dicha relación ocurre cuando el líder actúa como un modelo a seguir y comunicar constantemente los valores de la marca (Vallaster y de Chernatony, 2006), fomentando el sentido de pertenencia en el seguidor hacia la marca (identificación) y, así, aumentando su compromiso frente a esta. De igual manera, los líderes transformacionales de marca, a través la motivación inspiradora, comunican correctamente los valores y articulan una visión de marca convincente, afectando así los valores personales y la motivación de los empleados (Burmam y Zeplin, 2005; Morhart et al., 2009) alineándolos con los valores de la marca. Ese alineamiento entre valores representa un proceso de internalización, el cual es clave en el desarrollo del compromiso de marca de los empleados (Kimpakorn y Dimmit, 2008).

En segundo lugar, según el estudio meta-analítico de Meyer et al. (2002), existe una correlación entre el compromiso organizacional y los comportamientos ciudadanos del empleado. Así mismo, trabajos como el de Lavelle et al. (2007) y Kim (2009) demostraron que el compromiso está positivamente relacionado con varias variables de resultado, entre ellas los comportamientos ciudadanos de los empleados. En el contexto particular de la marca, Chiang y

sus colegas (2019) demostraron que el compromiso es una variable mediadora que afecta positivamente a los BCB. Según dichos autores, dicha relación se fundamenta en el hecho de que cuando los seguidores tienen un sentido de pertenencia hacia la marca—una dimensión del compromiso de marca—esto induce a los empleados a participar en comportamientos positivos de la marca, tales como la construcción de esta misma (consideración de la marca).

Teniendo en cuenta lo antes argumentado, se formula la segunda proposición de investigación:

***Proposición 2:** El compromiso frente a la marca de los empleados media la relación entre el liderazgo transformacional de marca del líder y los comportamientos ciudadanos de marca de los empleados.*

3.6 El rol mediador de la confianza en el líder

En la literatura se ha establecido que el compromiso no es la única variable que afecta positivamente la relación entre el liderazgo transformacional y los comportamientos ciudadanos en la organización (Asgari et al., 2008; MacKenzie et al., 2001; Podsakoff et al. 1990). Por ejemplo, el trabajo seminal de Podsakoff et al. (1990) demostró que la relación entre el liderazgo transformacional y los comportamientos ciudadanos en organización es indirecta y está mediada por la confianza de los seguidores en sus líderes. Tal mediación se entiende, entre otras cosas, por la relación directa entre la confianza en el líder con ambas variables, así:

En primera instancia, según lo planteado por Asgari y sus colegas (2008) existe una relación positiva y directa entre el liderazgo transformacional y la confianza, esta variable juega un buen rol mediador entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía

organizacional. En lo concierne al contexto específico del internal branding, Punjaisri et al. (2013) encontraron que el BTFL impacta positivamente la relación de confianza que tienen los seguidores con su líder, argumentando que esto ocurre en la medida que este tipo de líderes desarrollan relaciones más cercanas y personales con sus seguidores. Dichas interacciones repetidas a lo largo del tiempo y la información disponible para las partes dentro de dicha relación hacen referencia a la confianza relacional, un término que se evidencia en el estudio realizado por Rousseau et al. (1998). Estas interacciones permiten que el grado de confiabilidad sea más fuerte, lo que conduce en el largo plazo a la formación de apegos basados en la preocupación interpersonal recíproca. Varios autores se refieren a este término también como "confianza afectiva" o "confianza basada en la identidad" (Rousseau et al., 1998). Por otro lado, es importante resaltar que la dimensión del liderazgo transformacional denominada consideración individualizada hace alusión al interés y la preocupación genuina del líder para que sus seguidores crezcan en sus roles como representantes de marca (embajadores de marca) (Morhart et al., 2009). De esta manera, los líderes pueden ser percibidos como personas benevolentes y, por tanto, ser considerados confiables por parte de sus seguidores.

En segunda instancia, en la literatura de comportamiento organizacional, revisiones meta-analíticas han demostrado que la confianza en el líder es un predictor importante del desempeño laboral por parte de los empleados (Dirks y Ferrin, 2002). En este orden de ideas, Organ et al. (2006) destacaron que el liderazgo transformacional se asociaba indirectamente con comportamientos como la deportividad, la virtud cívica y la conciencia (dimensiones del BCB) a través, por ejemplo, de la confianza. Igualmente, Punjaisri et al. (2013) hallaron que la confianza en el líder ejerce un efecto positivo en la identificación del seguidor con la marca. De esta manera, el empleado tiene una conexión con esta. Además, se encontró que la identificación del

empleado con la marca tiene un impacto directo, positivo y significativo en desarrollar acciones adicionales relacionadas con las dificultades que el servicio presente, haciendo que este actúe como un representante de la marca (embajador de marca).

A partir de lo anterior, se formula la última proposición de investigación:

***Proposición No. 3:** La confianza en el líder media la relación entre el liderazgo transformacional de marca del líder y los comportamientos ciudadanos de marca de los empleados.*

4. La traducción y adaptación cultural de las escalas de medición

Como se planteó en la introducción, el proceso de traducción, adaptación cultural y validación se realiza con el objetivo de obtener información pertinente, confiable y precisa que permitan hacer un correcto análisis de las relaciones a estudiar. Por esto, no es suficiente solamente traducir literalmente un cuestionario, sino también establecer la equivalencia de significado al idioma en que este se va a aplicar. Consecuentemente, el desafío adicional es adaptarlo de una forma culturalmente relevante y comprensible mientras se mantiene el significado y la intención de los elementos originales (Sperber, 2004), de tal suerte que sea posible asegurarse que cada encuestado y entrevistador comprenda claramente el cuestionario y las instrucciones (Douglas y Craig, 2007). En este orden de ideas, la traducción, adaptación cultural y validación de las escalas de medición (TACV) es necesaria incluso cuando se desea aplicar un cuestionario en países distintos que hablan un mismo idioma. En ocasiones se asume que la adaptación cultural a un idioma diferente garantiza las propiedades psicométricas del cuestionario (Ramada et al. 2013).

Las encuestas internacionales generalmente involucran uno o más de tres tipos diferentes de datos: datos socioeconómicos, de comportamiento y de actitud. En primer lugar, los datos socioeconómicos suelen ser los más fáciles de traducir porque normalmente se pueden identificar categorías similares o equivalentes. En segundo lugar, las categorías de comportamiento requieren la identificación de tipos similares de comportamiento que sean equivalentes. Finalmente, en tercer lugar, es probable que la mayoría de las dificultades se produzcan con los datos de actitud porque el constructo puede diferir de un idioma a otro (Douglas y Craig, 2007). En este último punto, se evidencia la complejidad que presenta la traducción, adaptación y validación de un instrumento. El TACV de un instrumento o escala para la investigación transcultural requiere mucho tiempo y requiere una planificación cuidadosa y la adopción de enfoques metodológicos rigurosos para obtener una medida confiable y válida del concepto de interés en la población objetivo (Sousa y Rojjanasrirat, 2010).

En cuanto al proceso de traducción, Douglas y Craig (2007) proponen realizar un enfoque de traducción basado en equipos debido a la complejidad de esta, su carácter subjetivo de la evaluación y las múltiples habilidades requeridas; es decir, tanto la habilidad lingüística como las habilidades en el desarrollo de cuestionarios. Por otro lado, Ramada y sus colegas (2013) establecen que es necesario la adaptación cultural pues, además de garantizar las propiedades psicométricas del cuestionario, se puede presentar la falta de equivalencia de los cuestionarios. Finalmente, cabe resaltar que el proceso de traducción y adaptación debe ir seguido de un proceso de validación en la lengua de destino, lo cual permite minimizar el sesgo de información que podría asociarse a la administración de cuestionarios en países con idiomas y culturas diferentes (Ramada et al., 2013).

En los trabajos investigativos sobre TACV, Douglas y Craig (2007) proponen un enfoque alternativo, colaborativo e iterativo para traducción y adaptación que debería resultar en un instrumento traducido que refleja con mayor precisión el significado del idioma de origen en la cultura de destino. Dicho enfoque consiste en tres etapas: (1) Revisar las prácticas de traducción más utilizadas e identificar sus limitaciones. (2) Analizar los pasos necesarios para garantizar una traducción adecuada, según la situación específica. (3) Realizar un procedimiento iterativo de cinco pasos que puede conducir a mejores traducciones. También, Ramada y sus colegas (2013) proponen un proceso sistemático que consta de dos etapas: a) *traducción y adaptación cultural*: traducción directa, síntesis, traducción inversa, consolidación por comité de expertos y pretest, y b) *validación* (con hasta siete pasos): evaluación de la consistencia interna, fiabilidad intra e inter observador, 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*, la cual se realiza una traducción conceptual del instrumento. Deben participar, al menos, dos traductores bilingües independientes cuya lengua materna sea el idioma de destino. Uno de los traductores deberá conocer los objetivos y los conceptos considerados en el cuestionario, y tendrá experiencia previa en la traducción técnica de textos. El otro traductor no tendrá conocimientos previos sobre el cuestionario y desconocerán los

objetivos del estudio. Este ofrecerá una traducción más ajustada al lenguaje de uso coloquial. (2) *Síntesis de traducciones*, las traducciones serán comparadas por los traductores. En esta, se identificarán y se discutirán las diferencias 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. (3) *Traducción inversa*, ahora la versión de síntesis será retro traducida al idioma original, al menos por dos traductores profesionales bilingües cuya lengua materna sea la del cuestionario original. Los traductores trabajarán de forma independiente, no tendrán conocimiento de la versión original del cuestionario. (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.

Después de esta secuencia de cinco pasos de la etapa de traducción y adaptación cultural, Ramada et al. (2013) plantean la segunda etapa llamada *validación del cuestionario en el idioma destino*. Para que un cuestionario se considere válido, este debe de reunir 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 e) reflejar la teoría subyacente en el fenómeno o concepto que se quiere

medir. Cabe resaltar que debido a la contingencia actual ocasionada por el Covid-19, el estudio se podrá desarrollar hasta el final de la primera etapa del proceso propuesto por Ramada y sus colegas (2013).

4.1. Desarrollo del proceso de traducción y adaptación cultural para las escalas

Paso 1. Búsqueda y selección de escalas

Se comenzó la búsqueda en bases de datos científicas como Google Scholar, Emerald, EBSCOHOST, Scencedirect, Springerlink Journals, Taylor & Francis Journals y Wiley Online Library, donde se encontraron las escalas de medición requeridas para la presente investigación. Inicialmente, para la variable de Liderazgo Transformacional de Marca (BTFL) se escogió la escala de medición de Morhart y sus colegas (2009), puesto que ellos fueron los primeros autores en introducir el concepto y ha sido la escala utilizada desde entonces en el ámbito internacional. Posteriormente, con respecto a la variable de Comportamientos Ciudadanos de Marca (BCB), se encontraron dos escalas. Primero, la de Xie y sus colegas (2014) compuesta por 14 ítems agrupados en tres dimensiones, las cuales son: Voluntad de ayudar, Entusiasmo por la marca y Propensión a un mayor desarrollo. Segundo, la escala de Chiang et al. (2019), la cual se compone de 15 ítems adaptados de la escala Chang et al. (2012). Finalmente, se cogió la escala de Chiang et al. (2019) porque, por un lado, estaba basada en la idea de Burman y Zeplin (2005), quienes fueron los autores que desarrollaron el constructo, por el otro, porque ofrecía una mejor comprensión y alineación con el desarrollo teórico propuesto en la primera parte de este trabajo.

Continuando con la búsqueda y selección de escalas, la escogida para la variable Compromiso de Marca fue la propuesta por Chiang y sus colegas (2019) debido a que esta contaba con ítems apropiados para la presente investigación. Sin embargo, se evaluó la escala

planteada por King et al (2012), la cual está dividida por 6 dimensiones compuestas por 24 ítems. Las dimensiones son: Respaldo de marca, Lealtad a la marca, Compromiso de marca (adaptada de Meyer y Allen, 1997), Conocimiento de marca percibido por los empleados (parcialmente adaptado de King y Grace, 2010), Importancia de la marca percibida por el empleado (parcialmente adaptado de Burmann et al., 2009) y Relevancia del rol de marca percibida por los empleados (parcialmente adaptado de Burmann et al., 2009; Thomson et al., 1999). Para finalizar este primer paso, respecto a la variable de Confianza en el Líder se escogió la escala de medición propuesta por Mayer y Gavin (2005) adaptada al español por Lleó de Nalda (2011). Se optó por esta escala toda vez que ya ha sido utilizada previamente en el contexto organizacional colombiano (Murillo y Sitú, 2019; Chávez y Gómez, 2019), mostrando niveles de confiabilidad muy buenos. Por ejemplo, en el trabajo de Murillo y Situ (2019), dicha escala arrojó un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,86. Esta última escala, por tanto, no hizo parte del proceso de traducción y adaptación cultural.

Paso 2. Proceso de traducción

Continuando con el siguiente paso del proceso de traducción y adaptación cultural para las escalas, se inició la búsqueda de personas especializadas en traducción de investigaciones académicas. Por medio de la red de contacto de los miembros del equipo, se logró contratar una empresa especializada en este tipo de servicios, la cual cuenta con experiencia en la traducción, interpretación y edición de textos académicos y brindó su apoyo en esta investigación: La Malinche Laudato Traducción Interpretación y Corrección de Estilo S.A.S. La directora y propietaria de dicha empresa ha trabajado en la traducción de proyectos durante aproximadamente 18 años, con editoriales universitarias como la Icesi y revistas académicas de

gran nivel que cuentan con reconocimiento internacional como Academia Revista Latinoamericana de Administración. Tiziana Laudato cuenta con competencia nativa o bilingüe en los idiomas español, inglés, italiano y, como competencia profesional básica, francés. Cabe resaltar que dicha traductora no tenía conocimiento acerca los objetivos de la investigación, tal como lo sugieren Ramada y sus colegas (2013). Posteriormente, se realizó el proceso de revisión a las tres escalas de medición traducidas por la empresa especializada. Para esto fue fundamental tener presente los objetivos de la investigación y el desarrollo conceptual planteados inicialmente por el equipo de trabajo. Es importante recalcar que dicha revisión tenía como propósito plantear una versión de las escalas de medición adaptándolas al propósito de la investigación y al contexto cultural colombiano, pero manteniendo el significado y la intención de los elementos conceptuales originales propuesto por los autores creadores de los constructos y las escalas de medición de estos. Así mismo, se buscó asegurar que el cuestionario pre-final resulte comprensible para una persona de cualquier nivel de escolarizada.

Paso 3. Revisión y selección por parte de un experto

Después de culminar la revisión, las escalas de la investigación fueron enviadas a un experto independiente, el cual se encargó de la revisión y selección entre las opciones generadas por la empresa especializada en traducción y el equipo de expertos. Este profesional cuenta con formación doctoral en Administración. Además, se ha desempeñado como docente de pregrado en mercadeo y en actividades de investigación en diferentes universidades reconocidas del país como la Universidad del Valle, la Pontificia Universidad Javeriana Cali, la Universidad Externado de Colombia, y el CESA. Actualmente es profesor de tiempo completo en la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá y está categorizados como Investigador Senior por

Minciencias, la máxima categoría otorgada a un investigador, debido a su importante productividad académica. Cabe resaltar que sus líneas de investigación son Internacionalización de empresas de países emergentes y Marketing de servicios cuyas publicaciones han sido en revistas académicas internacionales de marketing muy bien calificadas, tales como: *International Journal of Bank Marketing*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, *Journal of Education for Business*, *European Business Review*, *Service Industries Journal*, *Journal of Service Theory and Practice*, *Health Marketing Quarterly*, entre otras.

En la Tabla 1, se presentan las escalas de medición con las versiones realizadas en el proceso de traducción y adaptación cultural. Además, se encuentran señaladas las opciones escogidas por el experto y sus respectivos comentarios:

Tabla 1: Escalas de medición con las versiones realizadas del proceso de traducción y adaptación cultural

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		
Traductor	Reexamina supuestos cruciales sobre nuestra promesa de marca para cuestionar si son apropiados		
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.		
Traductor	Busca perspectivas diferentes a la hora de interpretar nuestros valores corporativos de marca.		
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.		
Traductor	Logra que yo mire mi trabajo en términos de una tarea de marca		
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.		

Traductor	Sugiere una perspectiva de promotor de marca para abordar la manera en la que se completan las tareas		
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.		
Traductor	Habla de manera optimista sobre el futuro de nuestra marca corporativa		
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.		
Traductor	Habla con entusiasmo sobre lo que se debe lograr para fortalecer nuestra marca corporativa.		
Equipo	Habla con entusiasmo sobre lo que se debe lograr para fortalecer nuestra marca		... “lo que se debe hacer”...
Original	Articulates a compelling vision of our corporate brand.		
Traductor	Articula una visión convincente sobre nuestra marca corporativa.		
Equipo	Plantea una visión convincente sobre nuestra marca		“Promueve una visión...”
Original	Expresses confidence that brand-related goals will be achieved.		
Traductor	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.		
Traductor	Me inculca orgullo de estar asociado con nuestra marca corporativa		
Equipo	Me hace sentir orgulloso de hacer parte de nuestra marca	X	
Original	Goes beyond selfinterest for the good of the corporate brand.		
Traductor	Va más allá del interés personal por el bien de la marca corporativa		
Equipo	Sacrifica sus intereses personales por el bien de la marca	X	
Original	Lives our corporate brand in ways that build my respect.		
Traductor	Vive nuestra marca corporativa de una forma que me inspira respeto		
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.		
Traductor	Muestra un sentido de poder y confianza cuando habla sobre nuestra marca corporativa	X	

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.		
Traductor	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de nuestra marca corporativa		
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.		
Traductor	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.		
Traductor	Considera las consecuencias morales y éticas de nuestra promesa de marca	X	
Equipo	Considera las consecuencias éticas de nuestra promesa de marca		
Original	Emphasizes the importance of having a collective sense of our brand mission		
Traductor	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de nuestra misión de marca	X	
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		
Traductor	Pasa tiempo enseñándome y entrenándome en temas relacionados con marca		
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].		
Traductor	Me trata como un individuo y no como solo uno de muchos miembros de [nombre de la marca corporativa].		
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].		
Traductor	Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que otros miembros de [nombre de la marca corporativa].		
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		

Traductor	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas para convertirme en un buen representante de nuestra marca	X	
-----------	--	---	--

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		
Traductor	Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera con la marca		
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		
Traductor	En realidad, siento que los problemas de la marca son mis problemas	X	
Original	I feel the brand is meaningful for me		
Traductor	Siento que la marca es significativa para mí	X	
Original	I have strong feelings of belongingness toward the brand		
Traductor	Tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia la marca	X	
Original	Overall, the brand makes me feel satisfied		
Traductor	En general, la marca me hace sentir satisfecho	X	
Original	Overall, I am pleased to work for the brand		
Traductor	En general, me complace trabajar para la marca	X	
Equipo	En general, me siento complacido de trabajar para la marca		
Original	When other people criticize the brand, I feel like they criticize me		
Traductor	Cuando otras personas critican la marca, siento que me critican a mí	X	
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		
Traductor	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		
Traductor	Cuando otras personas elogian la marca, siento que me elogian a mí	x	
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		
Traductor	El éxito de la marca es mi éxito	x	
Original	When we talk about the brand, we say "our brand"		
Traductor	Cuando hablamos sobre la marca, decimos "nuestra marca".		
Equipo	Cuando hablamos sobre la marca, nos referimos a ella como "nuestra marca"	x	

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		
Traductor	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		
Traductor	Resuelvo problemas para los clientes de manera voluntaria para fomentar el valor de marca		
Equipo	Resuelvo problemas para los clientes de manera voluntaria para fomentar la imagen de la marca		Ayudo voluntariamente a resolver los problemas de los clientes para fomentar....
Original	I voluntarily follow brand guidelines while servicing customers		
Traductor	Sigo de manera voluntaria los lineamientos de la marca al prestar servicios a los clientes		
Equipo	Sigo de manera voluntaria los lineamientos de la marca al prestarle el servicio a los clientes		Sigo voluntariamente los lineamientos de la marca cuando interactúo con los clientes.
Original	I voluntarily follow brand standard processes without organizational monitoring		
Traductor	Sigo de manera voluntaria los procesos estándares de la marca sin necesidad de tener un monitoreo organizacional		
Equipo	Sigo de manera voluntaria los procesos estándares de la marca sin necesidad de ser supervisado por otra persona de la organización		Sigo los procesos estándar de la marca aún si no me están supervisando.
Original	I voluntarily follow brand guidelines while solving customers' complaints		
Traductor	Sigo de manera voluntaria los lineamientos de la marca al resolver las quejas de los clientes	x	
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		
Traductor	Expreso conductas agresivas para satisfacer a los clientes y mejorar el valor de marca		
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		
Traductor	Estoy dispuesto a avalar la marca y transmito voluntariamente el valor de marca a amigos o personas nuevas		Respaldo la marca y transmito voluntariamente sus valores a desconocidos o amigos
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
Traductor	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		
Traductor	Tolero las molestias causadas por actividades relacionadas con la marca para satisfacer a los clientes y mejorar el valor de marca		
Equipo	Tolero las molestias relacionadas con la prestación del servicio a fin de satisfacer a los clientes y mejorar la imagen de la marca		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		
Traductor	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		
Traductor	Proporciono voluntariamente nueva información e ideas sobre la marca para mejorar el valor de marca		
Equipo	Proporciono voluntariamente nuevas ideas e información para mejorar la imagen de la imagen		Doy voluntariamente ideas sobre cómo mejorar...
Original	I strengthen my professional knowledge to foster brand value		
Traductor	Fortalezco mi conocimiento profesional para fomentar el valor de marca	x	
Original	I voluntarily understand needs of customers without organizational requirement		
Traductor	Entiendo voluntariamente las necesidades de los clientes sin requerimientos organizacionales		

Equipo	Entiendo voluntariamente las necesidades de los clientes sin necesidad que ello sea un requisito de la empresa		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		
Traductor	Independientemente de si son positivos o negativos, respondo voluntariamente a los pensamientos de los clientes sobre mi empresa		
Equipo	Independientemente de que sean positivos o negativos, respondo voluntariamente a los comentarios de los clientes sobre mi empresa		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		
Traductor	Estoy dispuesto a siempre mejorar mis habilidades relacionadas con la marca		
Equipo	Estoy dispuesto a mejorar constantemente mis habilidades relacionadas con la marca	x	

Paso 4. Consolidación por un comité de expertos

Una vez obtenida la retroalimentación por parte del experto, el instrumento de medición se presentó a un comité de cuatro evaluadores. Este estaba conformado por dos evaluadores internos de la Escuela de Administración de Icesi y dos externos a la universidad. Todos los expertos cuentan con experiencia en el área de marketing, formación doctoral y dos de ellos son expertos en marca. Una vez constituido el comité, se procedió a enviar el formato, el cual contaba con las escalas de medición junto a los criterios de evaluación que calificaban la “pertinencia y relevancia”, y también la “sintaxis y semántica”. El primer criterio hace referencia a que el ítem tiene importancia en relación al tema que se evalúa y el segundo evalúa si el ítem tiene una correcta redacción y uso de las palabras en relación al significado. Continuando con el proceso, cada experto debía dar una calificación entre 0 y 5 a cada uno de los ítems de las escalas

seleccionadas. Esa calificación se hizo conforme a los rangos utilizados, siendo muy minuciosos para luego hacer una evaluación cualitativa.

5. Resultados

A continuación, se presentan los resultados del ejercicio. La metodología permitió la consolidación del instrumento de medición de 51 ítems conformado por cuatro escalas; 20 ítems para Liderazgo Transformacional de Marca, 11 ítems para Compromiso de Marca, 16 ítems para Comportamientos Ciudadanos de Marca y 4 ítems para confianza en el líder. Las tres primeras escalas, que se reportan en la tabla 2, fueron traducidas de inglés a español y adaptadas culturalmente en la presente investigación. En primer lugar, la traducción, realizada por una organización especializada, pasó por revisión y preselección de un asesor externo quien realizó nueve comentarios en distintos ítems del instrumento. Este paso permitió elaborar el formato enviado al comité de expertos.

Posterior al estudio realizado por los evaluadores del comité, 87,23% de los ítems fueron aprobados y están listos para ser aplicados en un contexto real. Cabe resaltar que los ítems restantes, los cuales corresponden al 12,77% del total, recibieron la segunda calificación más alta lo que concierne a una puntuación promedio entre 4.1 y 4.5, donde indica que estos ítems se pueden conservar con algunos ajustes. Adicionalmente, es importante mencionar que no solo se revisaron a profundidad los 6 ítems que requerían ajustes (según los criterios de calificación), sino también, se revisaron todos los 29 comentarios con otras sugerencias por parte del comité de expertos. Lo anterior debido a que su evaluación es de gran valor al ser doctores especialistas en marketing. Con esto se consiguió realizar la consolidación cuantitativa y cualitativa del instrumento de medición. De esta forma, garantizando una mayor adaptación de la “sintaxis y semántica” y el enriquecimiento del instrumento.

Como resultado general, el presente trabajo permite ofrecer a la ciencia un instrumento de medición traducido del inglés al español y, también, adaptado culturalmente. Esto bajo un proceso de transformación científica rigurosa siguiendo cuatro pasos del proceso de traducción y adaptación cultural propuesto por Ramada y sus colegas (2013).

Tabla 2: Instrumento de medición

Ítem	Liderazgo Transformacional de Marca
1	Evalúa constantemente nuestra promesa de marca para conocer si esta es apropiada
2	Busca diferentes puntos de vista a la hora de interpretar nuestros valores de marca
3	Logra que yo entienda mi trabajo como una tarea de construcción de la marca
4	Sugiere que al momento de realizar mis tareas lo haga teniendo en cuenta que soy un representante de la marca
5	Habla de manera optimista sobre el futuro de nuestra marca
6	Habla con entusiasmo sobre lo que se debe hacer para fortalecer nuestra marca
7	Promueve en el equipo una visión convincente sobre nuestra marca
8	Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos relacionados con la marca
9	Me hace sentir orgulloso de hacer parte de nuestra marca
10	Sacrifica sus intereses personales por el bien de la marca
11	Vive nuestra marca de una forma que me inspira respeto
12	Muestra convicción y confianza cuando habla sobre nuestra marca
13	Resalta la importancia de tener un fuerte sentido de pertenencia por nuestra marca
14	Habla sobre nuestros valores de marca más importantes y su convicción en ellos
15	Considera las consecuencias morales y éticas de nuestra promesa de marca
16	Enfatiza la importancia de que todos trabajemos como equipo en pro de la misión de nuestra marca
17	Dedica tiempo a enseñarme y capacitarme en temas relacionados con la marca
18	Me trata como un individuo y no solo como uno de muchos miembros del equipo que trabaja para la marca.
19	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
20	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas para convertirme en un buen representante de nuestra marca
Ítem	Compromiso de Marca
1	Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera trabajando para esta marca
2	En realidad, siento que los problemas de la marca son mis problemas
3	Siento que la marca es importante para mí
4	Tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia la marca
5	En general, la marca me hace sentir satisfecho
6	En general, me complace trabajar para la marca

7	Cuando otras personas critican la marca, siento que me critican a mí
8	Me importa mucho lo que otras personas piensan sobre la marca
9	Cuando otras personas elogian la marca, siento que me elogian a mí
10	El éxito de la marca es mi éxito
11	Cuando hablamos sobre la marca, nos referimos a ella como “nuestra marca”
Ítem	Comportamientos Ciudadanos de Marca
1	Considero a los clientes como si fueran mi familia y resuelvo sus problemas como si fueran míos
2	Ayudo voluntariamente a resolver los problemas de los clientes para fortalecer la imagen de la marca
3	Sigo voluntariamente los lineamientos de la marca cuando interactúo con los clientes.
4	Sigo los procedimientos y protocolos de la marca aún si no me están supervisando.
5	Sigo de manera voluntaria los lineamientos de la marca al resolver las quejas de los clientes
6	Doy todo de mí para satisfacer a los clientes y mejorar la imagen de la marca
7	Respaldo la marca y transmito voluntariamente sus valores a desconocidos o amigos
8	Confío en la marca
9	Soy leal a la marca
10	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
11	Nunca me quejo sobre las molestias causadas por actividades relacionadas con la marca
12	Doy voluntariamente nuevas ideas e información para mejorar la imagen de la marca
13	Fortalezco mi conocimiento profesional para mejorar el valor de marca
14	Me esfuerzo por entender las necesidades de los clientes sin necesidad de que ello sea un requisito de la empresa
15	Respondo voluntariamente a los comentarios de los clientes sobre mi empresa, sin importar si son positivos o negativos.
16	Estoy dispuesto a mejorar constantemente mis habilidades para fortalecer la marca

6. Conclusiones y aprendizajes

La literatura sobre *el liderazgo transformacional de marca (BTFL) y los comportamientos ciudadanos de marca (BCB)* es relativamente nueva (Morhart et al, 2009; Burmann y Zeplin, 2005). Adicionalmente, dicha relación tampoco ha sido explorada en la industria de servicios en

el contexto Latinoamericano, donde los consumidores tienden a determinar su nivel de satisfacción por medio del servicio que reciben (Brady et al., 2001). Lograr que los colaboradores amen y estén en pro la marca podría ser uno de los resultados de un buen liderazgo orientado hacia la marca. Esta es una práctica del Internal Branding. Una estrategia que promueve la marca al interior de la organización y permite mejorar el desempeño de los empleados. El propósito de esta investigación fue realizar una propuesta teórica la cual estaba orientada analizar el rol que juegan el compromiso frente a la marca y la confianza en el líder en la compleja relación entre el BTFL y los BCB. Para poder llevar a la realidad dicha propuesta teórica a través de una investigación que permita contrastar la realidad empírica con la teoría, se hace necesario un riguroso diseño metodológico que implica, entre otras cosas, la construcción de instrumentos de recolección de información. Sin embargo, los instrumentos científicamente desarrollados son claves para estructurar una investigación sólida y valiosa. El principal reto es que estos no han sido utilizados en español, ni mucho menos, se han aplicado en el contexto cultural Latinoamericano. Por lo tanto, surge la necesidad de usar una estrategia que permita mantener su validez.

Este estudio evidencia que las traducciones por si mismas pueden generar interpretaciones erróneas en el entendimiento de una herramienta de medición, esto se da porque el lenguaje es muy amplio y las interpretaciones varían de acuerdo a la cultura del interlocutor. Es por eso que cualquier instrumento de medición debe ser apropiadamente traducido, pero sobre todo adaptado a la cultura en donde se aplicará.

Como se planteó anteriormente, la relación entre BTFL y BCB no ha sido explorada en la industria de servicios en Latinoamérica, teniendo en cuenta esto, se considera importante explorarla en el sector hotelero, el cual es considerado como una de las principales industrias

globales emergentes en la economía, puesto que ha tenido un incremento significativo en las últimas décadas (Villacis Mejía, Pons García, y Garrido Cornejo, 2015). Por todo lo anterior, se considera relevante aplicar el instrumento de medición planteado en esta investigación, específicamente en San Andrés Islas, la cual hace parte de la industria hotelera colombiana. Esta industria tiene alta incidencia en el desarrollo de la economía de la isla. No son solo sus playas y demás atractivos naturales los que llaman a los visitantes, sino el calor de las personas y su enriquecida cultura la que los deslumbra. Detrás de esto hay todo un personal trabajando para mantener y cuidar la calidad de los servicios que se prestan, por esto se considera de gran relevancia estudiar la compleja relación entre BTFL y BCB y sus variables mediadoras Compromiso frente a la marca y Confianza en el líder que se puedan presentar en este contexto.

7. Bibliografía

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, Vol. 37 No. 9, 1177-1186.
- 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.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951–968.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Babcock, M., & Strickland, O. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Psychology*, 144, 313–326.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- 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.
- 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.
- Burmam, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Caribbean & Americas News Digital. (2017). América Latina invierte en la industria hotelera. Recuperado de <https://www.caribbeannewsdigital.com/es/noticia/america-latina-invierte-en-la-industria-hotelera>.
- Chiang, H. H., Han, T. S., & McConville, D. C. (2019). A multilevel study of brand-specific transformational leadership: employee and customer effects. *Journal of Brand Management*, 1-16.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2007). Collaborative and iterative translation: An alternative approach to back translation. *Journal of International Marketing*, 15(1), 30-43.

- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3), 22-27.
- 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.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J., 2000. Opening the blackbox: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Kelman, H. C. (2017). Further thoughts on the processes of compliance, identification, and internalization. In *Social power and political influence* (pp. 125-171). Routledge.
- Kim, H. (2009). A study on the relationship between leadership and organizational effectiveness. *Journal of Social Science*, 35(3), 69–103.
- Kim, H. Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organiz Rev* 14, 397–417 (2014).
- Kimpakorn, N., & Dimmitt, N. (2007). Employer branding: The perspective of hotel management in the Thai luxury hotel industry. *Australasian Marketing Journal*, 15(3), 49.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifocal approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841–866.
- 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).
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115.
- MacLaverly, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). Internal branding best practices study.
- 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, 20–52.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.

- 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.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Organ, D. W., Podsakoff, Ph. M., & MacKenzie, S. B., 2006. Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences. Thousand OA: SAGE Publications.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327–340.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S, 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933.
- 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.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. and Wilson, A. (2009), Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- 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.
- 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.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- 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.

- Sousa, V. D., & Rojjanasrirat, W. (2010). 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, S124–S128.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2004). How much do leaders matter in internal brand building? An international perspective. *Scandinavian Academy of Management and the International Federation of Scholarly Associations of Management 7th World Congress*, Goteborg.
- Villacis Mejía, M. C., Pons García, R. C., & Garrido Cornejo, C. (2015). La industria de la cultura: Una alternativa para la diversificación de la actividad turística en América Latina. *ABET, JUIZ DE FORA*, V.5, N.2, P. 16 – 25