

# Un análisis de la satisfacción de los stakeholders y la legitimidad: El modelo de negocio de la institución universitaria

## An analysis of stakeholders satisfaction and legitimacy: The business model of the university institution

MÁRTINEZ-NAVALÓN, Juan G. 1; BLANCO-GONZÁLEZ, Alicia 2 y PRADO-ROMÁN, Alberto 3

Recibido: 18/12/2018 • Aprobado: 09/04/2019 • Publicado 13/05/2019

### Contenido

1. Introducción
  2. Revisión de literatura
  3. Relación entre los constructos y su efecto moderador
  4. Muestra y Metodología
  5. Resultados
  6. Conclusiones, implicaciones y limitaciones del estudio
- Referencias bibliográficas

#### RESUMEN:

Las universidades, como parte del desarrollo de sus modelos de gestión, deben entender y satisfacer a sus grupos de interés con el objetivo de aumentar su satisfacción. Este hecho, junto a la obtención de legitimidad, debe ser parte de sus políticas principales, garantizando que la organización consiga sobrevivir con su modelo de negocio. Esta investigación estudia la relación existente entre la legitimidad de la organización, y la satisfacción de sus grupos de interés, así como el estudio de posibles diferencias significativas entre profesores y estudiantes.

**Palabras clave:** Legitimidad, satisfacción, grupos de interés, empresa

#### ABSTRACT:

Universities, as part of the development of their management models, must understand and satisfy their stakeholders in order to increase their satisfaction. This fact, together with obtaining legitimacy, must be part of its main policies, ensuring that the organization manages to survive with its business model. This research studies the relationship between the legitimacy of the organization, and the satisfaction of its stakeholders, as well as the study of possible significant differences between professors and students.

**Keywords:** Legitimacy, satisfaction, stakeholder, business

## 1. Introducción

Las universidades tienen entre sus objetivos desarrollar servicios que mejoren la sociedad. Estas generan mejoras en el bienestar económico y social mediante la formación de estudiantes y la divulgación de conocimiento. Dichas instituciones son primordiales para el desarrollo de la educación y la evolución de los países, y por ello es necesario estudiarlas desde el punto de vista de sus grupos de interés. En esta investigación se analizan los puntos de vista de dos de sus grupos de interés, profesores y estudiantes, con el objetivo de entender el funcionamiento de las universidades sobre cada uno de ellos. Así, a través de esta investigación, se podrán conocer si los estudiantes están preparados para su inserción laboral o si los profesores son competentes, siendo ambas, dos de las principales premisas para que las universidades puedan perdurar en el tiempo.

Este tipo de análisis que a primera vista puede considerarse de suma importancia, han sido obviados hasta hace pocos años, considerando a la mayoría de sus grupos de interés como agentes anónimos, pasivos y receptivos a todo lo que la universidad transmitiera (Barroso & Martín, 2000). En la actualidad, este modelo que carece de orientación al mercado provocaría que la universidad no lograra sobrevivir (Rodríguez, Pérez, & Saura, 2017). Por ello, es necesario introducir en las estrategias de la universidad variables que sean capaces de identificar la satisfacción, la lealtad o la legitimidad (Cruz-Suárez, et al. 2014). Estos conceptos permiten saber qué quieren y desean los grupos de interés, pudiendo ofrecer un servicio más adaptado a necesidades concretas, provocando índices elevados de legitimidad (Díez-de-Castro, Peris-Ortiz, & Díez-Martín, 2018; Saura, Reyes-Menendez, & Palos-Sanchez, 2018) y de satisfacción (Vesel & Zabkar, 2010).

En la revisión de la literatura se observa como los constructos clásicos de marketing relacional (satisfacción, confianza...) han sido analizados en el sector de las universidades de una forma moderada, por el contrario, el constructo legitimidad apenas ha sido estudiado en dicho sector (Lim, 2017).

La legitimidad es uno de los pilares fundamentales de la Teoría Institucional (Cruz-Suárez et al., 2014), y uno de los activos intangibles más importantes para las organizaciones. Una institución con legitimidad es una institución aceptada por la sociedad, es decir, una institución que posee legitimidad es una institución que es aceptada por sus grupos de interés (Lechasseur, 2017). Al ser aceptada por sus grupos de interés la institución tiene mayores posibilidades de acceder a recursos, y por lo tanto posee más opciones de supervivencia (McHungh & Perrault, 2018).

Así también, las organizaciones tienen en cuenta a los grupos de interés en sus estrategias con la finalidad de afianzar una relación a largo plazo donde exista una cooperación constante y positiva entre ambas partes. Los grupos de interés prestan atención a que la organización cumpla con unas normas morales, éticas y sociales que defiendan sus intereses, lo que provoca que el nivel de legitimidad que posee una organización pueda cambiar según el grupo de interés que la evalúe (Chaney, Lunardo, & Saintives, 2015).

Otro constructo ampliamente estudiado dentro de las organizaciones y que es un pilar fundamental a la hora de explicar que desea, necesita o quiere el grupo de interés es la satisfacción. Conseguir un nivel elevado de satisfacción genera un afianzamiento

en la relación de los grupos de interés con la organización y ocasiona que disminuya la posibilidad de sustituir a la organización por otra (Vesel & Zabkar, 2010).

Si se analiza la relación entre las organizaciones y sus grupos de interés, se observa que si estos están satisfechos, es altamente probable que la relación se repita en el futuro, pero si el nivel de satisfacción es elevado hace que se incluyan nuevas uniones en la relación, reforzándola de forma afectiva (Curras & Sánchez, 2012).

En este sentido, se puede afirmar que existe una relación entre legitimidad y satisfacción ya que en la búsqueda por generar y aumentar legitimidad las organizaciones deben aumentar la satisfacción (Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Raman, 2005).

Esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre legitimidad y satisfacción en la universidad, y las posibles diferencias significativas que puedan existir entre los grupos de interés analizados (profesores y estudiantes). Permitiendo obtener información importante que se pueda utilizar en la toma de decisiones de los gestores universitarios y líderes político. Como sería saber si se deben realizar campañas de comunicación diferentes para profesores y estudiantes.

La estructura de la investigación se desarrolla de la siguiente manera. Una vez realizada la introducción se procede a la realización del marco teórico, donde se describen los aspectos importantes de la legitimidad y la satisfacción para las organizaciones, concretamente en el sector universitario. Así también se muestra la importancia de la influencia de la legitimidad sobre la satisfacción. Posteriormente, se describe la metodología de la investigación, con más de 750 cuestionarios entre profesores y estudiantes. En último lugar, se desarrolla el análisis de los resultados y se establecen las conclusiones y futuras líneas de investigación.

---

## 2. Revisión de literatura

### 2.1. La legitimidad organizativa

A la hora de analizar el constructo legitimidad se aprecia como la mayoría de las definiciones parten de la defendida por Suchman (1995, p.574) que la define como "la perspectiva generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones". La legitimidad es considerada como uno de los pilares fundamentales para el éxito, crecimiento y obtención de recursos, garantizando la supervivencia de la organización (Mainardes, Alves, & Raposo, 2011). El proceso de legitimación permite el acceso a los recursos necesarios para la supervivencia de la organización (Payne, Cruz-Suárez, & Prado-Román, 2018).

Se observa como existen diferentes clasificaciones sobre las dimensiones que tiene la legitimidad. Las dimensiones de la legitimidad tienen diferentes dinámicas de comportamiento (Cruz-Suárez et al., 2014). Scott (2007) realiza la división de la dimensión sociopolítica propuestas por donde identifica tres dimensiones (reguladora, normativa y cognitiva). Suchman (1995) propone una división muy similar, identificado tres dimensiones (pragmática, moral y cognitiva). Esta última división es la más utilizada en los estudios actuales de legitimidad (Díez-de-Castro et al., 2018; Pizarro & Quirke, 2016).

La legitimidad pragmática se focaliza en los intereses de un entorno específico de las instituciones (Suchman, 1995). Esta es una de las principales características que tienen en cuenta los grupos de interés de la organización. Una organización posee legitimidad pragmática cuando sus objetivos e intereses están en consonancia con los objetivos e intereses de sus grupos de interés (Deephouse, Bundy, Tost, & Suchman, 2017).

La legitimidad moral implica una evaluación normativa positiva de la organización y las actividades que éstas llevan a cabo. Mide si los procedimientos y acciones son correctos, según lo establecido por sus grupos de interés (Cruz-Suárez et al., 2014).

Por último, la legitimidad cognitiva identifica y analiza las acciones que realiza la empresa para que las estrategias planteadas se lleven a cabo de forma correcta. La legitimidad cognitiva se genera cuando los grupos de interés consideran que la organización desarrolla sus estrategias y acciones de la mejor forma posible (Scott, 2007).

Uno de los elementos clave para la sostenibilidad de las universidades es la legitimidad de las mismas. Las universidades fijan sus estrategias sobre la legitimidad bajo la premisa de que el nivel de reconocimiento de la institución está basado en el cumplimiento de las normas y expectativas socialmente aceptadas (Cattaneo, Meoli, & Signori, 2016).

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

En esta línea, las universidades que aparecen en rankings universitarios conservan o aumentan su nivel de legitimidad, lo que a su vez provoca un crecimiento de la confianza y de la credibilidad de la institución (Lim, 2017). Moore (1995) establece que las organizaciones públicas de educación superior deben cumplir unos requisitos: ser valiosas, políticamente sostenibles, legítimas y factibles, lo que hace que se genere los resultados deseados y, por lo tanto, se cree confianza (Broucker, De Wit, & Verhoeven, 2017).

Analizar cuáles son los grupos de interés más importantes es clave, con el fin dirigir hacia ellos sus políticas y garantizar la supervivencia de la organización, cumpliendo con sus respectivas necesidades y expectativas (Mainardes, Alves, & Raposo, 2012). Se debe tener en cuenta que los diferentes intereses de cada uno de los grupos de interés, pueden ocasionar serios problemas para la legitimidad de la institución. Ya que es posible encontrarse intereses contrapuestos o perjudicar a la institución deteriorando su legitimidad (Cohem, 1973).

### 2.2. La satisfacción

La satisfacción es uno de los pilares fundamentales en los que se basa la relación entre las organizaciones y los grupos de interés, así como un factor clave para el éxito (Gil, Sánchez, Berengue, & González, 2005). Es por ello que existen multitud de estudios que la analizan y la estudian, generando diversidad de definiciones sobre la misma. Una de las más citadas es la de Oliver (1997, p.13) que define la satisfacción como "*la valoración del consumidor de que una característica del producto o servicio, o el producto o servicio en sí mismo, proporciona (o está proporcionando) un resultado de agrado derivado del consumo, incluyendo niveles por encima o por debajo de lo esperado*". Otras definiciones definen a la satisfacción como el sentimiento de agrado o desagrado que viene generado después de recibir un servicio o producto del que se tienen unas expectativas (Brady & Robertson, 2001).

Van Vuuren, Roberst-Lombard, Van Tonder (2012) afirman que las organizaciones deben tener en cuenta que un cliente satisfecho hace que su satisfacción influya sobre la lealtad a la organización. Por lo que aconsejan que las organizaciones deben planificar sus estrategias teniendo como uno de sus objetivos cumplir con las expectativas de los grupos de interés para que estos estén satisfechos.

En la revisión bibliográfica se observa que las definiciones de satisfacción se suelen dividir principalmente en afectiva o de sentimiento (de Frutos, González, Cañadas, Torre, & González, 2007), o en específica y acumulada (Florido-Benítez, 2016). En esta investigación el análisis de la satisfacción es realizado desde un enfoque afectivo de los grupos de interés de la universidad. Esto

supone que el nivel de satisfacción de dichos grupos estará determinado por las emociones experimentadas motivadas por la gestión de la universidad, traduciéndose estas emociones en un sentimiento positivo, negativo o indiferente (Anderson & Srinivasan, 2003).

Sin tener en cuenta la visión con la que se estudie o se defina la satisfacción, se deben de tener en cuenta tres características que son fundamentales cuando se analiza este concepto (Halstead, Dröge, & Cooper, 1993): a) Existe un objetivo que el consumidor busca poder alcanzar; b) En el proceso de análisis de la satisfacción, debe existir la implicación como mínimo de dos estímulos, es decir, debe existir un resultado y otro resultado estándar para poder comparar; c) Para poder obtener el objetivo, se debe tomar como punto de referencia el resultado estándar de comparación creado.

La satisfacción en los grupos de interés de la universidad se genera por diferentes motivos (Demircioglu, 2017). Entre ellos se encuentra el incremento de rendimiento y el incremento de la eficiencia, que son generados en parte por la innovación (Torugsa & Arundel, 2016). Así también las universidades necesitan aprender como se comportan sus grupos de interés para poder anticiparse a sus deseos generando índices elevados de satisfacción (Zakaria, Roslin, & Daud, 2011).

Trivellas y Santouridis (2016) afirman que la satisfacción es primordial en el mercado competitivo en el que se encuentran inmersas las universidades en la actualidad, ya que para poder generar relaciones a largo plazo mediante la confianza, compromiso y lealtad previamente debe existir la satisfacción por parte del grupos de interés.

Larkin, Brantley-Dias y Lokey-Vega (2016) analizan el nivel de satisfacción de los profesores online, determinando que si su satisfacción es elevada ésta influirá sobre su compromiso y por tanto seguirán impartiendo docencia online. Así también, Sultan y Wong (2014) analizan la satisfacción acumulada en estudiantes, concluyendo que si los estudiantes se encuentran satisfechos estos confiarán más en la institución. Afirmando, que la satisfacción de los estudiantes universitarios, es un factor clave a la hora de analizar la relación entre la institución y sus estudiantes (Medina & Rufin, 2015).

---

### 3. Relación entre los constructos y su efecto moderador

Para llevar a cabo el comienzo o mantenimiento de una relación los grupos de interés deben prestar atención a que ésta cumpla con unas normas morales, éticas y sociales que defiendan sus intereses. Normas que están presentes en la Teoría Institucional que señala que las organizaciones adoptan estrategias similares en respuesta a las presiones reguladoras, normativas y cognitivas (Chaney, Lunardo, & Saintives, 2015). Estas estrategias si se llevan a cabo consiguen aumentar la legitimidad de la organización, siendo un factor clave para el éxito de ésta (Deephouse, Bundy, Tost, & Suchman, 2017).

Así también, las organizaciones deben generar sus estrategias fijando sus objetivos en qué desean, necesitan o quieren sus grupos de interés, pero para ello deben saber cual es el nivel de satisfacción de éstos. Lo que ocasiona que la satisfacción sea un factor clave para el éxito de la organización (Gil et al., 2005), al igual que la legitimidad.

En las estrategias aplicadas para aumentar la legitimidad las organizaciones deben conocer mejor lo que esperan y desean sus grupos de interés, lo que a su vez genera un aumento de la satisfacción (Nagy & Kacmar, 2013). Demircioglu & Audrestsch (2017) afirman que la innovación en el sector público provoca un incremento de eficiencia, rendimiento y legitimidad de la institución, generando que los grupos de interés de la institución aumenten su nivel de satisfacción (Demircioglu & Audrestsch, 2018).

En base a lo anteriormente expuesto se considera a la legitimidad como generador de satisfacción de los grupos de interés de la universidad, siendo necesario aprender el comportamiento de éstos para anticiparse a sus necesidades (Payne et al., 2018). En consecuencia se pueden formular las dos siguiente hipótesis (Figura 1):

**Hipótesis. 1:** La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la satisfacción de los grupos de interés de la institución.

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

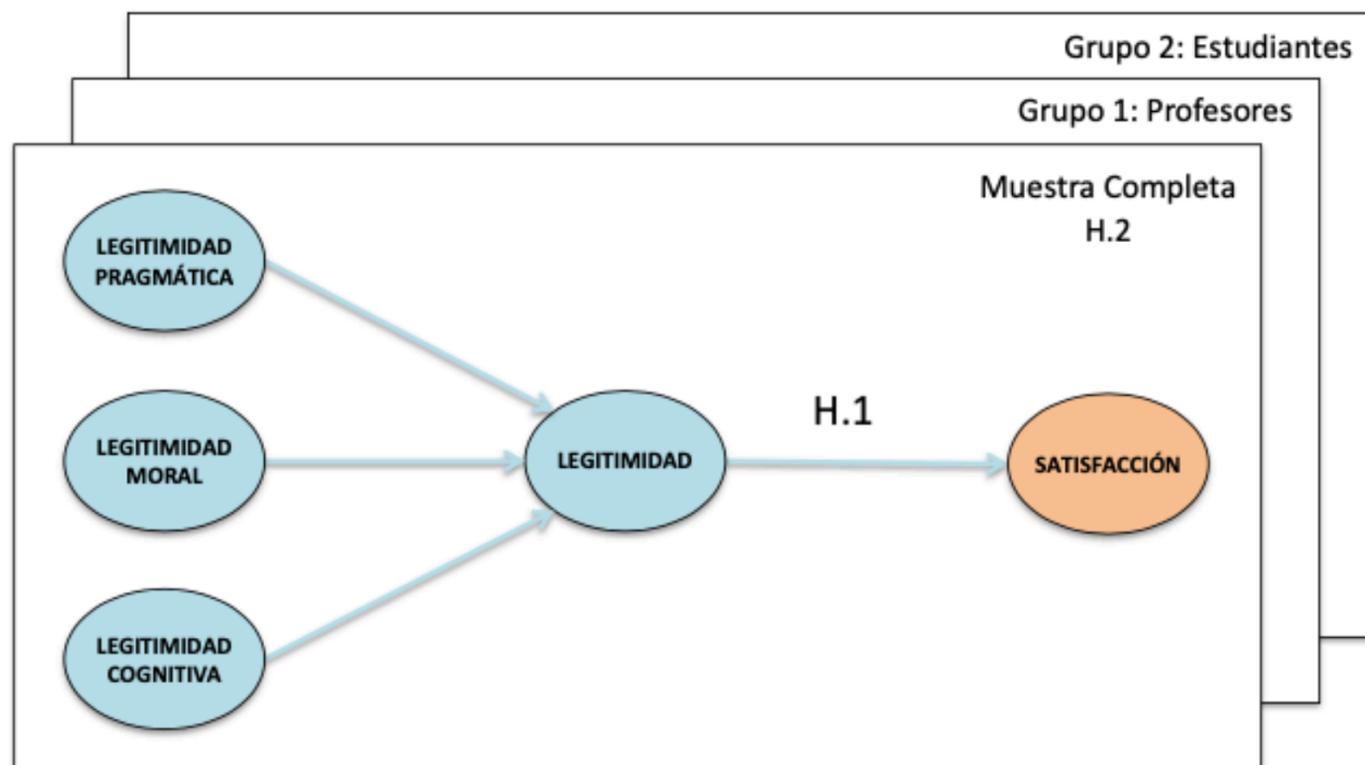
La organización debe ser capaz de analizar cuáles son los grupos de interés más importantes con el fin dirigir hacia ellos sus políticas y poder garantizar la supervivencia de la organización, cumpliendo con sus respectivas necesidades y expectativas (Julian, Ofori-Dankwa, & Justis, 2008; Mainardes et al., 2012).

Las organizaciones y, concretamente las universidades, tienen que tener en cuenta que los diferentes intereses de cada uno de los grupos de interés, pueden ocasionar serios problemas para la legitimidad porque pueden encontrarse intereses contrapuestos o intereses que puedan perjudicar a la institución deteriorando su legitimidad (Cohem, 1973). Es importante que las universidades estudien a sus grupos de interés (Benneworth & Jongbloed, 2010) analizando las diferentes estrategias proactivas a aplicar. Pero también deben aplicar estrategias defensivas tal y como aplican algunas universidades europeas de prestigio (Mampaey & Huisman, 2015). Cabe destacar la escasez de estudios que analizan a los grupos de interés de las universidades (Benneworth & Jongbloed, 2010).

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

**Hipótesis. 2:** La influencia de la legitimidad y de la satisfacción está moderada por el tipo de grupos de interés.

**Figura 1**  
Modelo del estudio



## 4. Muestra y Metodología

### 4.1. Muestra

La muestra es de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid (España). La elección de esta se debe a que es una universidad que representa un buen escenario para la investigación ya que es una universidad pública, está situada en la capital de España y cuenta con 1.996 profesores y 49.135 estudiantes matriculados en el curso académico 2017-2018.

La recogida de datos se ha realizado mediante un cuestionario online autoadministrado. Su difusión ha sido a través de correos electrónicos y redes sociales (Twitter y Facebook), durante los meses de mayo y junio de 2018. La muestra obtenida es de 756 cuestionarios (760 cuestionarios, 756 válidos), siendo controlado el número de respuestas a sólo un cuestionario por usuario mediante registro online.

Al analizar la muestra se observa que es un reflejo del tamaño de los profesores y estudiantes de la Universidad Rey Juan Carlos. En la Tabla 1 se aprecia como los porcentajes de representación de profesores y estudiantes son mayores al 1%, lo que indica que la muestra es adecuada para el estudio.

**Tabla 1**  
Comparación del tamaño de la muestra y la universidad

Grupo de Interés	Número de respuestas	% sobre el total de los grupos de interés de la muestra	Tamaño universidad (curso 2016/2017)	% sobre el total de la universidad
Profesores	138	18,25%	1.780	7,75 %
Estudiantes	618	81,74%	48.035	1,28 %

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis, se ha utilizado un cuestionario de tipo Likert de 0-10, esta elección permite que exista la posibilidad de obtener un mayor grado de diversidad en las respuestas, siendo 0 la más negativa y 10 la más positiva.

### 4.2. Escalas de Medida

En la revisión bibliográfica de la legitimidad se observa que dicho constructo no ha sido muy estudiado en investigaciones empíricas, debido a su dificultad de medición (Chung, Berger, & DeCoster, 2016). Los métodos de medición encontrados utilizan herramientas como el análisis de prensa (Bansal & Clelland 2004), entrevistas (Rutherford & Buller, 2007), cuestionarios semiestructurados (Déniz & Cabrera, 2011), análisis de redes sociales, etc. Estos procedimientos se clasifican entre cualitativos y cuantitativos.

En la medición de la legitimidad de la universidad se han tenido en cuenta a los diferentes grupos de interés, analizando las 3 dimensiones propuestas por Suchman (1995). Estas son Pragmática (LEGP), Moral (LEGM) y Cognitiva (LEGCOG).

Por el contrario, el constructo satisfacción ha sido ampliamente estudiado, ya que es uno de los pilares fundamentales en el estudio de las relaciones entre los grupos de interés y las organizaciones. Este constructo explica qué desea, necesita o quiere el consumidor (Giese y Cote, 2000). En la medición de la satisfacción sobre la universidad se han tenido en cuenta a los diferentes grupos de interés, analizando los enfoques utilitarista y hedonista, así como aspectos cognitivos y afectivos. En la Tabla 2 se muestra la escala de medida de la legitimidad y la satisfacción utilizada en este estudio.

**Tabla 2**  
Escalas de medición de la legitimidad y la satisfacción

Constructo	ID.	Item	Fuente
	LEGP-1	Mi universidad me reporta algún beneficio personal.	(Chaney, Lunardo, & Bressolles, 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín, Prado-Román, & Blanco-González, 2013; Suchman, 1995)

Legitimidad Pragmática	LEGP-2	Me ayuda a desarrollarme como persona.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013; Suchman, 1995)
	LEGP-3	Satisface mis necesidades.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013)
	LEGM-1	Mi universidad cumple la ley.	(Alexiou & Wiggins, 2018; Chaney et al., 2016; Iglesias-Pérez, Blanco-González, & Martínez-Navalón, 2018; Suchman, 1995)
Moral	LEGM-2	Mi universidad se comporta de forma honesta.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Iglesias-Pérez et al., 2018; Suchman, 1995)
	LEGM-3	Es socialmente responsable.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Suchman, 1995)
	LEGCOG-1	Conozco las actividades que realiza mi universidad.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Suchman, 1995)
Cognitiva	LEGCOG-2	Considero que las realiza de la mejor forma posible (técnicamente hablando).	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Suchman, 1995)
	LEGCOG-3	Mi universidad está bien gestionada.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Suchman, 1995)
	SAT-1	Me siento satisfecho por los recursos (metodología aplicada, contenido de los programas académicos, preparación del profesorado, etc) que tiene mi universidad.	(Levy & Hino, 2016; Liu, Wang, & Wu, 2017)
Satisfacción	SAT-2	La experiencia en la universidad ha cubierto mis expectativas.	(Forgas, Molines, Sanchez, & Palau, 2010; Schlesinger, Cervera, & Perez-Cabanero, 2017)
	SAT-3	En términos generales me siento satisfecho por haber elegido esta universidad.	(Assaf, Tsionas, & Oh, 2018; Jin, Line, & Merkebu, 2016; Levy & Hino, 2016; Schlesinger et al., 2017)

Fuente: Elaboración propia a partir de las investigaciones mostradas en la columna fuente

### 4.3. Análisis de datos

Para el análisis de datos y la comprobación de las hipótesis se ha utilizado un modelo de ecuaciones estructurales basado en varianzas (SEM), este permite realizar un análisis estadístico de las relaciones, mediante la predicción de los constructos dependientes, y posibilita calcular y cuantificar los efectos directos e indirectos que tienen unos constructos sobre otros (Hallak, Assaker, O'Connor, & Lee, 2018; Palos-Sanchez, Saura, & Martín-Velicia, 2019).

Con SEM se ha utilizado la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS), ya que es considerado un método SEM completo que analiza modelos factor y compuestos, así como realiza mediciones estructurales y multigrupo (Hair, Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2018; Van Riel, Henseler, Kemény, & Sasovova, 2017).

La elección de utilizar PLS-SEM en este estudio, se debe a varios aspectos fundamentales. En primer lugar, porque el objeto de la investigación es relativamente nuevo. En segundo lugar, porque permite realizar análisis de constructos multidimensionales formados por indicadores reflectivos y formativos. En tercer lugar, porque permite realizar el análisis multigrupo.

## 5. Resultados

### 5.1. Análisis del modelo de medida

En primer lugar, antes de realizar el análisis del modelo y multigrupo, se debe evaluar los instrumentos de medida. Este proceso se realiza en dos pasos con el software PLS-SEM (Hair et al., 2018). En primer paso, se analiza la relación entre los constructos y los indicadores denominado modelo de primer orden, y en el segundo la relación entre los constructos denominado modelo de segundo orden.

En el modelo de primer orden se analizan los indicadores mediante los instrumentos de medida, para posteriormente poder agruparlos en dimensiones, y poder realizar el análisis de segundo orden. En este estudio todos los indicadores de primer orden son de carácter reflectivo. Lo que indica que deben aplicarse los criterios de: fiabilidad individual, fiabilidad compuesta, validez convergente y validez discriminante (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

La fiabilidad individual se realiza mediante el análisis de cargas y el alfa de Cronbach bajo el criterio de Nunnally & Bernstein (1994). En este análisis todos los indicadores superaron el criterio. Al igual que sucedió en el análisis de la fiabilidad compuesta bajo el criterio de Bagozzi & Yi (1988), afirmándose la consistencia interna de los indicadores del constructo.

En el análisis de la validez convergente donde se analiza que cantidad de varianza de un constructo se obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de media, se observa como todos los indicadores superan el análisis según el

criterio Fornell & Larcker (1981).

Por el contrario, al analizar la validez discriminante mediante los criterios de Fornell & Larcker (1981) y de Henseler, Ringle, & Sarstedt (2016) mediante el Heterotrait-Monotrait se aprecia que los siguientes indicadores deben ser eliminados: LEGCOG-2, LEGM-2, SAT-1.

Una vez agrupados los indicadores de las dimensiones del constructo multidimensional se procede a realizar el análisis del modelo de segundo orden, aplicando los mismos criterios que se han llevado a cabo en el de primer orden. Con la salvedad de que el constructo legitimidad tiene sus dimensiones con carácter formativo. Por ello se debe aplicar un análisis diferente para los indicadores de esta variable, evitando que existan posibles problemas de colinealidad entre los indicadores (Hair et al., 2018). La colinealidad se evalúa mediante el factor de inflación de varianza (VIF) con el criterio de (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011), siendo superado por todos los indicadores y así también superaron los parámetros exigido por los pesos.

En las Tabla 3 y 4 se muestran los resultados del análisis del modelo de medida.

**Tabla 3**  
Análisis de los instrumentos de medida (fiabilidad y validez convergente)

Constructo	Indicador	Cargas	Pesos	Valor T	CA	CR	AVE	VIF
Legitimidad	Pragmática		0,52***	13,85	n/a	n/a	n/a	1,98
	Cognitiva		0,19***	5,31				1,93
	Moral		0,42***	12,1				2,12
Satisfacción	SAT-2	0,97***		285,88	0,94	0,97	0,94	n/a
	SAT-3	0,97***		340,33				

Notas: CA=Alfa Cronbach; CR=Fiabilidad Compuesta; AVE=Varianza extraída media; VIF=Factor de inflación de varianza; \*p-valor<0,05, \*\*p-valor<0,01, \*\*\*p-valor<0,001; n/a=No aplicable

-----

**Tabla 4**  
Análisis de los instrumentos de medida (validez discriminante)

	Leg-Cog	Leg-Mor	Leg-Prag	Satisfac
Leg-Cog	n/a	n/a	n/a	n/a
Leg-Mor	0,76	n/a	n/a	n/a
Leg-Prag	0,69	0,74	n/a	n/a
Satisfac	0,69	0,78	0,85	n/a

Notas: Leg-Cog=Legitimidad Cognitiva; Leg-Mor=Legitimidad Moral; Leg-Prag=Legitimidad Pragmática; Satisfac= Satisfacción; n/a=No aplicable

## 5.2. Análisis del modelo estructural

En la Tabla 5 se muestran los resultados después del análisis del modelo estructural. En el análisis se observa como la relación es significativa. No obstante antes de tomar la decisión de aceptar la hipótesis, la relación se somete al análisis de intervalos de confianza, de carácter no paramétrico (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Ambos análisis verifican la aceptación de la H.1.

En cuanto al análisis del poder predictivo que indica la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por otro constructo predictivo, es analizado mediante el coeficiente de determinación R2. Este obtiene un valor medio, que indica que la legitimidad explica un 0,685 de la satisfacción. Complementando el análisis de R2 se estudia el tamaño del efecto f2, que valora el grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un constructo endógeno. En los resultados se observa como la legitimidad ejerce un gran efecto sobre satisfacción. Por último, la relevancia predictiva Q2 indica que el modelo tiene una relevancia predictiva alta (Hair, Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2018)

**Tabla 5**  
Resultado Hipótesis 1

Hipótesis	Coeficientes path ( $\beta$ )	Valor T (bootstrap)	F2	Intervalos de confianza		Aceptación
				5,0%	95,0%	
H1. Legitimidad-->Satisfacción	0,83***	50,94	2,174	0,801	0,854	SI

Note: R2: Satisfacción= 0,685; Q2: Satisfacción=0,617; \*p<0,05; \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001

La aceptación de la hipótesis 1 muestra que existe una relación significativa entre la legitimidad que los profesores y estudiantes otorgan a la universidad pública y la satisfacción que estos poseen de la misma. Lo que indica que a mayor legitimidad de la institución mayor será la satisfacción de profesores y estudiantes.

## 5.3. Análisis multigrupo

Antes de realizar el análisis multigrupo se realiza la prueba de la igualdad de mediciones de los compuestos de mediciones de los compuestos de mediciones (MICOM) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014) (Tabla 6). Este es un requisito indispensable para poder comparar e interpretar las diferencias específicas de los resultados de la relación (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2016; Rasoolimanesh, Roldán, Jaafar, & Ramayah, 2017).

**Tabla 6**  
Análisis del MICOM

Constructo	Invarianza configural	Composición invarianza		Invarianza parcial establecida	Evaluación igualdad de medidas			Evaluación igualdad de varianzas			Invarianza de medida completa
		C=1	Intervalo confianza		Diferencias	Intervalo confianza	Igualdad	Diferencias	Intervalo confianza	Igualdad	
Legitimidad	SI	0,930	(0,960/1,000)	SI	0,682	(-0,193/0,179)	NO	-0,122	(0,343/0,278)	SI	NO
Satisfacción	SI	1,000	(1,000/1,000)	SI	0,847	(-0,201/0,172)	NO	-0,261	(0,329/0,276)	SI	NO

Como se aprecia en la Tabla 6 la agrupación de ambas muestras no es viable debido a que no posee una invarianza completa, se procede a realizar el estudio multigrupo debido a que si existe varianza parcial. Se debe destacar que el análisis multigrupo se realizará mediante las técnicas PLS-MGA y el Test Paramétrico. Esta decisión se debe a que una de las submuestras es más del doble que la otra, siendo estas las técnicas más recomendables en este caso (Hair, Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2018).

En la Tabla 7 se observa, como resultado obtenido utilizando ambas técnicas de análisis multigrupo, que no existen diferencias significativas en la hipótesis analizada, es decir, no existe un efector moderador significativo al analizar la relación entre legitimidad y satisfacción por separado con cada uno de los grupos de interés analizados. Por lo tanto, los resultados obtenidos no apoyan la hipótesis 2. Ambos métodos de análisis utilizados en este estudio muestran que no existen diferencias significativas entre profesores y alumnos, a la hora de medir la relación entre legitimidad y satisfacción en la universidad.

**Tabla 7**  
Resultado Hipótesis 2

Hipótesis	Relación	Coeficientes Path		Diferencias Coeficientes Path	Diferencias P-Valor		Efecto moderador
		Profesores	Estudiantes		PLS-MGA	Test Paramétrico	
H.2.	Legitimidad à Satisfacción	0,809	0,824	0,015	0,599	0,740	NO/NO

Nota: En el método PLS-MGA de Henseler, el valor p inferior a 0,05 o superior a 0,95 indica que existen diferencias significativas entre los coeficientes de trayectoria específicos de los dos grupos.

## 6. Conclusiones, implicaciones y limitaciones del estudio

Esta investigación analiza la relación existente entre la legitimidad que posee la universidad y la satisfacción de sus profesores y estudiantes, y la posible diferencia significativa entre ambos grupos a la hora de analizar dicha relación. Los resultados obtenidos indican que la relación entre la legitimidad de la institución y la satisfacción de sus grupos de interés analizados es elevada, indicando que cuanto mayor sea el nivel de legitimidad de la institución mayor será el nivel de satisfacción de sus grupos de interés en un porcentaje elevado. Sin embargo, los resultados no corroboran que exista diferencias significativas entre los profesores y los estudiantes a la hora de analizar la relación entre legitimidad y satisfacción, es decir, no existe efecto moderador en dicha relación por parte de los grupos de interés analizados.

Dichos resultados muestran que no existen diferencias significativas entre grupos internos y externos de grupos de interés de la universidad en cuanto a la influencia de la legitimidad sobre la satisfacción. Pero por el contrario sí que existe una elevada influencia de la legitimidad que estos otorgan a la universidad con su grado de satisfacción con la misma.

Los resultados obtenidos en esta investigación aportan implicaciones para la gestión de las universidades. Cuando se elaboren las estrategias para aumentar la satisfacción de los grupos de interés de la institución se deberá dar un elevado énfasis a las estrategias de recuperar, mantener o ganar legitimidad. La aplicación de dichas estrategias generará un aumento en el nivel de satisfacción de los grupos de interés (profesores y estudiantes). Lo que implica que no solo se deben aplicar estrategias directas para aumentar el nivel de satisfacción, sino que se debe realizar una planificación a largo plazo donde la satisfacción de los grupos de interés se sustente en parte en la legitimidad que posee la institución.

Otra implicación para la gestión sería el tratamiento de las estrategias de comunicación de las universidades, ya que se debería tener en cuenta el aplicar una estrategia integral, que influya de igual forma en profesores y estudiantes puesto que no existen diferencias significativas entre ambos grupos. Aumentándose la satisfacción de los individuos de igual forma sin influir de forma significativa su figura como grupo de interés interno o externo.

Aunque la muestra obtenida para el estudio es representativa y la universidad elegida para el estudio cumple con los requisitos necesarios para ser elegida como muestra de la sociedad universitaria, se identifica la limitación de poder extrapolar estos resultados a otras universidades de otros países. Esta limitación se debe a las diferencias culturales de los individuos y a los sistemas normativos y de gestión de las universidades en otros países. Además, este estudio es uno de los primeros que analiza la relación legitimidad satisfacción en el ámbito universitario, así como el análisis del efecto moderador en esta relación.

## Referencias bibliográficas

- Alexiou, K., & Wiggins, J. (2018). Measuring individual legitimacy perceptions: Scale development and validation. *Strategic Organization*, 1-27.
- Anderson, E., & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & Marketing*, 20(2), 123-138.
- Assaf, A., Tsionas, M., & Oh, H. (2018). The time has come: Toward Bayesian SEM estimation in tourism research. *Tourism*

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103.
- Barroso, C., & Martín, E. (2000). Desarrollo del marketing relacional en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 9(3), 25–45.
- Benneworth, P., & Jongbloed, B. W. (2010). Who Matters to Universities? A Stakeholder Perspective on Humanities, Arts and Social Science Valorisation. *Higher Education*, 59, 567–588.
- Brady, M. K., & Robertson, C. J. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study. *Journal of Business Research*, 51(1), 53–60.
- Broucker, B., De Wit, K., & Verhoeven, J. C. (2017). Higher education for public value: taking the debate beyond New Public Management. *Higher Education Research and Development*, 1–14.
- Cattaneo, M., Meoli, M., & Signori, A. (2016). Performance-based funding and university research productivity: the moderating effect of university legitimacy. *Journal of Technology Transfer*, 41(1), 85–104.
- Chaney, D., Lunardo, R., & Bressolles, G. (2016). Making the store a place of learning: The effects of in-store educational activities on retailer legitimacy and shopping intentions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5886–5893.
- Chaney, D., Lunardo, R., & Saintives, C. (2015). In-store quality (in) congruency as a driver of perceived legitimacy and shopping behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 51–59.
- Chung, J. Y., Berger, B. K., & DeCoster, J. (2016). Developing Measurement Scales of Organizational and Issue Legitimacy: A Case of Direct-to-Consumer Advertising in the Pharmaceutical Industry. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 405–413.
- Cohem, A. (1973). Social problems of university- Two crises of legitimacy. *Social Problems*, 20(3), 275–283.
- Cruz-Suárez, A., Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2014). Análisis de las relaciones entre la legitimidad organizativa, sus fuentes y dimensiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65).
- Curras, R., & Sánchez, I. (2012). Satisfacción y lealtad hacia un sitio Web: el efecto moderado del riesgo percibido. *Esic Market Economic and Business Journal*, (141), 209–234.
- de Frutos, J. A. A., González, P., Cañadas, A. M., Torre, J. I. P., & González, M. R. (2007). Condiciones de trabajo y satisfacción laboral de los docentes en las escuelas católicas de Madrid. *Educación y Futuro: Revista de Investigación Aplicada y Experiencias Educativas*, 17, 9–42.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. In R. E. Greenwood, R.; Oliver, C.; Lawrence, T.; Meyer (Ed.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, (SAGE, pp. 27–54). Oxford, UK: 2a Edición.
- Demircioglu, M. A. (2017). *Three essays on public sector innovation*. Indiana Univeristy.
- Demircioglu, M. A., & Audrestsch, D. B. (2018). Conditions for complex innovations: evidence from public organizations. *The Journal of Technology Transfer*, 1–24.
- Demircioglu, M. A., & Audrestsch, D. B. (2017). Public sector innovation: the effect of universities. *Journal of Technology Transfer*, 1–19.
- Déniz, M. D. L. C. D., & Cabrera, A. M. G. (2011). Mimetic isomorphism and location advantages as determinants of entry mode choice. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 20(1), 105–122.
- Díez-de-Castro, E., Peris-Ortiz, M., & Díez-Martín, F. (2018). Criteria for Evaluating the Organizational Legitimacy: A Typology for Legitimacy Jungle. In *Organizational Legitimacy* (Springer, pp. 1–21). Cham.
- Díez-Martín, F., Prado-Román, C., & Blanco-González, A. (2013). Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(2), 120–125.
- Florida-Benítez, L. (2016). Influencia de las características demográficas y situacionales en la satisfacción y toma de decisiones de las actividades turísticas a través del mobile marketing. *Cuadernos de Turismo*, 38, 143–165.
- Forgas, S., Molines, M. A., Sanchez, J., & Palau, R. (2010). Antecedents of airline passenger loyalty: Low-cost versus traditional airlines. *Journal of Air Transport Management*, 16(4), 229–233.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structure equation models: LISREL and PLS applied to customer exist-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 39–50.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1–22.
- Gil, I., Sánchez, M., Berengue, G., & González, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuaderno de Estudios Empresariales*, (15), 47–72.
- Hair, J. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (SAGE). Thousand Oaks.
- Hair, J. J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, J. J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P.; (2018). *Advance issues in partial least squares structural equation modeling* (Los Angeles).
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, G. . (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229–240.
- Halstead, D., Dröge, C., & Cooper, M. B. (1993). Product warranties and post-purchase service: a model of consumer satisfaction with complaint resolution. *Journal of Service Marketing*, 7(1), 33–40.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.
- Iglesias-Pérez, F., Blanco-González, A., & Martínez-Navalón, J.-G. (2018). Informal Economy and Legitimacy. The Spanish Case. In E. Díez-De-Castro & M. Peris-Ortiz (Eds.), *Organizational Legitimacy* (Springer, pp. 231–242). Cham, Switzerland.

- Jayachandran, S., Sharma, S., Kauffman, P., & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192.
- Jin, N., Line, N. D., & Merkebu, J. (2016). The Impact of Brand Prestige on Trust, Perceived Risk, Satisfaction, and Loyalty in Upscale Restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 523–546.
- Julian, S., Ofori-Dankwa, J., & Justis, R. (2008). Understanding strategic responses to interest group pressures. *Strategic Management Journal*, 29(9), 963–984.
- Larkin, I. M., Brantley-Dias, L., & Lokey-Vega, A. (2016). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting. *Online Learning*, 20(3), 26–51.
- Lechasseur, K. (2017). Crafting Legitimacy in District-Community Partnerships. *Teachers College Record*, 119(11).
- Levy, S., & Hino, H. (2016). Emotional brand attachment: a factor in customer-bank relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 34(2), 136–150.
- Lim, M. A. (2017). The building of weak expertise: the work of global university rankers. *Higher Education*, 1–16.
- Liu, L., Wang, Y. S., & Wu, T. J. (2017). Student Satisfaction Scale Development and Application for Sport Management in China. *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(5), 1429–1444.
- Maassen, P. (2000). Higher Education and the Stakeholder Society. *European Journal of Education*, 35, 377–383.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226–252.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879.
- Mampaey, J., & Huisman, J. (2015). Defensive stakeholder management in European universities: an institutional logics perspective. *Studies in Higher Education*, 41(12), 2218–2231.
- McHungh, P. J., & Perrault, E. (2018). Accelerating time: The effect of social pressures and regulation on board gender diversity post-IPO. *Journal of General Management*, 43(3), 95–105.
- Medina, C., & Rufin, R. (2015). Transparency policy and students' satisfaction and trust. *Transforming Government-People Process and Policy*, 9(3), 309–323.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value. Strategic management in government*. (Harvard Un). Cambridge, UK.
- Nagy, B. G., & Kacmar, K. M. (2013). Increasing customer satisfaction in the new venture context. *Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(2), 143–159.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (McGraw-Hil). Nueva York: 3aed.
- O'Kane, C., Mangematin, V., Geoghegan, W., & Fitzgerald, C. (2015). University technology transfer offices: the search for identity to build legitimacy. *Research Policy*, 44(2), 421–437.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. (McGraw Hil). Boston.
- Palos-Sanchez, P. R., Saura, J. R., & Martín-Velicia, F. A. (2019). A study of the effects of Programmatic Advertising on users' concerns about privacy overtime. *Journal of Business Research*, 96, 61–72.
- Payne, G., Cruz-Suárez, A., & Prado-Román, C. (2018). Legitimacy as Competitive Advantage: A US Airline Case Study. In E. Díez-de-Castro & M. Peris-Ortiz (Eds.), *Organizational Legitimacy* (Springer, pp. 121–140).
- Pizarro, M. R., & Quirke, L. (2016). Alternative pathways to legitimacy: promotional practices in the Ontario for-profit college sector. *Journal of Marketing for Higher Education*, agosto, 1–22.
- Rasoolimanesh, S. M., Roldán, J. L., Jaafar, M., & Ramayah, T. (2017). Factors influencing residents' perceptions toward tourism development: differences across rural and urban world heritage sites. *Journal of Travel Research*, 56(6), 760–775.
- Rodríguez, B., Pérez, D., & Saura, J. R. (2017). Clasificación de información en redes sociales. Análisis de contenido en Twitter de empresas de comercio electrónico. *Revista Espacios*, 38(52), 17.
- Rutherford, M. W., & Buller, P. F. (2007). Searching for the legitimacy threshold. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 78–92.
- Saura, J. R., Reyes-Menendez, A., & Palos-Sanchez, P. (2018). Un Análisis de Sentimiento en Twitter con Machine Learning: Identificando el sentimiento sobre las ofertas de #BlackFriday. *Revista Espacios*, 38(42), 16.
- Schlesinger, W., Cervera, A., & Perez-Cabanero, C. (2017). Sticking with your university: the importance of satisfaction, trust, image, and shared values. *Studies in Higher Education*, 42(12), 2178–2194.
- Scott, W. R. (2007). *Institutions and organizations* (SAGE). Thousand Oaks, CA: (3aed.).
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2014). An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions The case of a University. *Managing Service Quality*, 24(5), 487–521.
- Torugsa, N., & Arundel, A. (2016). The nature and incidence of workgroup innovation in the Australian public sector: Evidence from the Australian 2011 State of the Service Survey. *Australian Journal of Public Administration*, 75(2), 202–221.
- Trivellas, P., & Santouridis, I. (2016). Job satisfaction as a mediator of the relationship between service quality and organisational commitment in higher education. An empirical study of faculty and administration staff. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1–2), 169–183.
- Van Riel, A. C., Henseler, J., Kemény, I., & Sasovova, Z. (2017). Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares: The case of second-order composites of common factors. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 459–477.
- Van Vuuren, T., Roberst-Lombard, M., & Van Tonder, E. (2012). Customer satisfaction, trust and commitment as predictor of customer loyalty within an optometric practice environment. *Southern African Business Review*, 16(3), 81–96.
- Vesel, P., & Zabkar, V. (2010). Relationship quality evaluation in retailers' relationships with consumers. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1334–1365.
- Zakaria, Z., Roslin, R. M., & Daud, N. M. (2011). The influence of market orientation on the commitment, trust and relational norms in the education context. *African Journal of Business Management*, 5(22), 8875–8890.

1. Universidad Rey Juan Carlos, Departamento de Economía de la Empresa. [juangabriel.martinez@urjc.es](mailto:juangabriel.martinez@urjc.es)

2. Universidad Rey Juan Carlos. [alicia.blanco@urjc.es](mailto:alicia.blanco@urjc.es)

3. Universidad Rey Juan Carlos. [alberto.prado@urjc.es](mailto:alberto.prado@urjc.es)

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]