

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Todo trabajo de investigación debe concluir con un resumen y con la discusión de los resultados alcanzados en relación a los objetivos planteados inicialmente. Nuestra intención, en este último capítulo, trata de dar cumplimiento a ese requisito y, para ello, procederemos siguiendo un proceso que es el más lógico desde el punto de vista de la validación del conocimiento científico generado.

En primer lugar, comenzaremos por realizar unas consideraciones finales respecto al modelo teórico o submodelo I, en el que argumentaremos las proposiciones formuladas en el capítulo IV. En segundo lugar, describiremos los resultados de la contrastación de las hipótesis planteadas referentes al modelo empírico o submodelo II, destacando los hallazgos más relevantes en nuestra opinión. En tercer lugar, señalaremos las implicaciones que dichos resultados puedan tener para la teoría que ha dado soporte a la investigación y, en este sentido, será especialmente importante establecer una explicación plausible a los hechos y resultados que resulten anómalos en el marco de esa teoría. A continuación, y puesto que la nuestra es una ciencia aplicada, comentaremos la incidencia que los resultados obtenidos puedan tener desde el punto de vista de la gestión empresarial. En quinto lugar, señalaremos las limitaciones que han marcado el desarrollo de nuestro trabajo y que pueden menoscabar la generalización de los resultados. Para finalizar, esbozaremos las posibles líneas de investigación que, en el futuro, pueden completar y ampliar los análisis que en este trabajo hemos mostrado.

Antes de comenzar recordaremos nuestro planteamiento inicial que derivaba en el objetivo primordial de nuestra investigación. El propósito de este trabajo es estudiar la relación existente entre la orientación al mercado y la rentabilidad de la empresa, teniendo presente que dicho comportamiento orientado hacia el mercado viene determinado o influido por la cultura corporativa, la cual queda reflejada en las acciones de comunicación de las firmas, como son los documentos emitidos por la alta dirección de las organizaciones, concretamente, en los Informes Anuales y las Memorias de Responsabilidad Social Corporativa.

Tal y como se expuso en el capítulo IV, hemos presentado un modelo teórico o submodelo I, donde se han formulado un conjunto de proposiciones referentes a la relación entre las acciones de comunicación de las firmas y la cultura corporativa, y la relación entre ésta y el comportamiento organizacional, y un modelo empírico o submodelo II, donde se han formulado y contrastado empíricamente las hipótesis correspondientes a la relación existente entre orientación al mercado y los resultados organizacionales.

Nuestra investigación, por tanto, se divide en dos partes diferenciadas. La primera de ellas, referente al modelo teórico en el que se han formulado un conjunto de proposiciones fruto de la exploración teórica basada en la literatura existente.

La segunda parte de nuestra investigación se ha centrado principalmente en el estudio de la relación de causalidad entre la orientación al mercado y la rentabilidad de las firmas, y la incidencia de aquélla sobre los resultados empresariales, tanto en el momento actual como en momentos futuros.

7.1. CONSIDERACIONES FINALES RESPECTO AL MODELO TEÓRICO.

La revisión de la literatura realizada en el capítulo I ha permitido proponer un modelo teórico en el que se han formulado un conjunto de proposiciones respecto a la relación existente entre las acciones de comunicación de las firmas y la cultura corporativa, y la relación entre ésta y el comportamiento organizacional.

En primer lugar, vamos a realizar unas consideraciones respecto a la relación existente entre la cultura corporativa y el comportamiento organizacional, y seguidamente, desarrollaremos una serie de comentarios en cuanto al vínculo entre las acciones de comunicación de las firmas y la cultura corporativa. Abordando el primero de estos bloques, y en el marco de la relación cultura-comportamiento, cabe señalar las siguientes ideas:

✓ La cultura corporativa es la forma en que una organización soluciona los problemas e interpreta y acepta las situaciones (Schein, 1985). En este sentido, si la cultura sirve a la organización como marco de referencia para solucionar problemas e interpretar situaciones, podemos afirmar que la cultura es una herramienta para

predecir y dirigir el comportamiento de la organización, y por ende influir sobre el mismo.

✓ La cultura corporativa debe reservarse al nivel de las presunciones básicas y las creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno, por tanto si queremos dirigir a la organización a un determinado comportamiento deberemos incidir precisamente en las presunciones básicas y las creencias que comparten los miembros de la organización (Schein, 1985).

✓ La cultura corporativa se define como los valores, las creencias y los principios fundamentales que comparten los miembros de una organización, y que guían o marcan, tanto su comportamiento interno, como su actuación estratégica en el exterior (Tushman y O'Really, 1997; Cameron y Quinn, 1999; Miron *et al.*, 2004). Por tanto, si conseguimos instaurar en la organización un conjunto de valores afines con un enfoque –en nuestro caso, un enfoque de gestión de orientación al mercado-, y que dichos valores sean ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización, podremos dirigir el comportamiento hacia éste, es decir, hacia un comportamiento de orientación al mercado.

✓ Finalmente, subrayar que si bien el estudio de la cultura se ha afrontado bajo diferentes enfoques muchos de estos gozan de un punto coincidente, y que es precisamente la justificación de la relación existente entre cultura corporativa y comportamiento de la organización. Indicar igualmente que las diferencias de unos y otros radican en el elemento sobre el que se debe actuar para alcanzar un comportamiento deseado. De esta forma, algunos autores defienden que son las creencias las responsables del comportamiento (Schein, 1985; Donaldson y Lorsch, 1983), otros abogan por los valores compartidos (Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982; Schwartz y Davis, 1981), otros autores sugieren que son las normas las responsables de la gestión cultural (Allen, 1985) y finalmente, las convicciones básicas son la clave para dirigir el comportamiento en una dirección adecuada (Sathe, 1983). En todo caso, numerosas investigaciones convergen en la percepción que la cultura corporativa determina o influye el comportamiento organizacional.

Respecto a la relación existente entre las acciones de comunicación de las firmas (concretamente los Informes Anuales) y la cultura corporativa, se nos antoja señalar las siguientes:

✓ La cultura corporativa se manifiesta en esquemas de conductas expresas, no debiendo confundir la cultura con dichos esquemas de conducta (Schein, 1988). En este sentido, la cultura no es visible; lo son tan sólo sus manifestaciones externas, entre las que podríamos incluir cualquier tipo de comunicación emitida por la alta dirección de la empresa. Por tanto, las manifestaciones externas de la cultura – como es el caso de las acciones de comunicación de las firmas- son un reflejo de la misma, mediante la cual se transmiten los valores, los principios y las creencias que comparten los miembros de la organización, y guían o marcan, tanto su comportamiento interno, como su actuación estratégica en el exterior.

✓ Los conocimientos y los modelos mentales de la alta dirección puede ser considerados una manifestación de los elementos culturales de la empresa (Noble *et al.*, 2002). Por tanto, podríamos afirmar que, las acciones de comunicación emitidas por la alta dirección de las organizaciones, son un reflejo o manifestación de la cultura corporativa, entre dichas acciones de comunicación se encuadran los Informes Anuales y las Memorias de Responsabilidad Social Corporativa.

✓ Las acciones de comunicación de las firmas, más concretamente los Informes Anuales, son un medio de comunicación de la estrategia de la empresa. Por tanto, es posible deducir, a través de los citados documentos, cuál es la orientación estratégica de la empresa, así como los valores y las creencias de la alta dirección (Judd y Tims, 1991). Recordamos que, la cultura corporativa es el conjunto de creencias y valores que comparten los miembros de la organización, y guían su comportamiento. En este sentido, si los Informes Anuales son un reflejo de los valores y las creencias, lo son también de la cultura corporativa.

✓ Finalmente, señalar que numerosas investigaciones coinciden que las acciones de comunicación, concretamente los documentos emitidos por la alta dirección, son un reflejo de la cultura corporativa. De hecho, y en ciertos casos, apuntan que dichos documentos aportan información sobre los conocimientos y los modelos mentales de la alta dirección (Noble *et al.*, 2002); otras investigaciones señalan que desvelan

información sobre la estrategia corporativa (Bowman, 1978), también los hay que enfatizan el hecho de que reflejan las creencias subyacentes y las orientaciones estratégicas de la alta dirección (Barr *et al.* 1992); en otros casos manifiestan que son los valores y las creencias sobre el compromiso hacia el cliente (Judd y Tims, 1991); otros autores defienden que son las creencias implícitas de la organización y sus relaciones con el entorno (Fiol, 1989) las que se reflejan en dichos documentos; y finalmente también estos informes pueden llegar a desvelar la orientación estratégica a corto y largo plazo de la compañía, así como la forma en la que ésta será implantada (Chang *et al.* 2003). En cualquier caso, en todos ellos hablamos de valores, creencias implícitas, creencias subyacentes, orientaciones estratégicas, conocimientos y modelos mentales, estrategia corporativa...elementos que pueden aportar y reflejar la cultura corporativa.

7.2. RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRINCIPALES HALLAZGOS.

La profunda revisión teórica realizada en los capítulos II y III ha permitido proponer un modelo empírico o submodelo II, así como un conjunto de hipótesis, todo ello con el objeto de profundizar en el conocimiento de la relación causal entre la orientación al mercado y la rentabilidad de las firmas, tanto en la actualidad como en momentos futuros. Mediante una investigación empírica hemos tratado de contrastar dichas hipótesis, cuyo resultado se muestra en la tabla 7.1.

Tabla 7.1: Resultados de la contrastación de hipótesis.

Hipótesis	Descripción		Significación y Signo de la relación	Comentarios
H₁	La OM de un periodo influye positivamente en el grado de OM del periodo siguiente		Significativa +	Contrastación positiva
H₂	La OM de un periodo influye positivamente en los resultados de ese periodo	H₂₁ : La OM de un periodo influye positivamente en el Margen de Intermediación relativo de ese periodo	No significativa	Contrastación negativa
		H₂₂ : La OM de un periodo influye positivamente en el Margen Ordinario relativo de ese periodo	No significativa	Contrastación negativa
		H₂₃ : La OM de un periodo influye	No significativa	Contrastación negativa

		positivamente en el Margen de Explotación relativo de ese periodo		
		H₂₄ : La OM de un periodo influye positivamente en los Resultados antes de impuestos de ese periodo	No significativa	Contrastación negativa
		H₂₅ : La OM de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del activo de ese periodo	No significativa	Contrastación negativa
		H₂₆ : La OM de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del pasivo de ese periodo	Significativa +	Contrastación positiva
H₃	La OM de un periodo influye positivamente en los resultados de los periodos siguientes	H₃₁ : La OM de un periodo influye positivamente en el Margen de Intermediación relativo de los periodos siguientes	No Significativa	Contrastación negativa
		H₃₂ : La OM de un periodo influye positivamente en el Margen Ordinario relativo de los periodos siguientes	No Significativa	Contrastación negativa
		H₃₃ : La OM de un periodo influye positivamente en el Margen de Explotación relativo de los periodos siguientes	No Significativa	Contrastación negativa
		H₃₄ : La OM de un periodo influye positivamente sobre los Resultados antes de impuestos relativo de los periodos siguientes	No Significativa	Contrastación negativa
		H₃₅ : La OM de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del activo de los periodos siguientes	No Significativa	Contrastación negativa
		H₃₆ : La OM de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del pasivo de los periodos siguientes	Significativa +	Contrastación positiva
H₄	El efecto de OM sobre los resultados será		No significativa	Contrastación

	mayor en el momento presente que en los futuros		negativa
--	---	--	----------

Así, nuestra investigación pone de manifiesto que **el grado de orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el grado de orientación al mercado del periodo siguiente**, contrastándose positivamente la hipótesis H_1 .

Se confirma, por tanto, la estructura autoregresiva de la orientación al mercado para los tres periodos analizados. Efectivamente, se pone de manifiesto que aquellas organizaciones que han logrado implantar un enfoque de orientación al mercado en sus firmas en un periodo, serán proclives a continuar con la realización de dichas actividades en los periodos siguientes, con el objeto de rentabilizar las elevadas inversiones necesarias en el periodo inicial para la implantación del mencionado enfoque. Igualmente, es coherente con nuestro planteamiento inicial, en el que nos posicionábamos que, la orientación al mercado es una filosofía o cultura corporativa que más eficaz y eficientemente genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor para los clientes superior al que pueda crear cualquier otro competidor, alcanzando, de este modo, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados. Por tanto, si la orientación al mercado es una cultura corporativa, y como hemos señalado el cambio cultural precisa de un cierto margen de tiempo, si tenemos implantada en la organización una cultura de orientación al mercado redundará en el nivel de orientación al mercado del periodo siguiente.

Respecto a la hipótesis H_2 –la orientación al mercado de un periodo influye positivamente en los resultados de ese periodo–, hemos obtenido resultados contrarios según el indicador de resultados utilizado para ello. La mayoría de los estudios empíricos que han analizado la relación entre orientación al mercado y resultados de la empresa han utilizado medidas independientes de éstos últimos. Siguiendo las sugerencias de Venkatraman y Ramunujan (1986), hemos considerado diferentes dimensiones de resultados que, de acuerdo con el modelo propuesto por Pelham (1993) forman una red de interrelaciones. Apoyándonos en esta idea, hemos medido los resultados por dos indicadores, la rentabilidad y el crecimiento/cuota de mercado.

De las hipótesis derivadas de H_2 , aquellas referentes a la relación entre orientación al mercado y la rentabilidad de ese periodo (H_{21} , H_{22} , H_{23} , y H_{24}), se han contrastado negativamente, es decir, **no se confirma la relación positiva entre orientación al mercado de un periodo y la rentabilidad obtenida en el mismo.**

Las hipótesis H_{25} y H_{26} referentes a la relación entre orientación al mercado y el crecimiento/cuota de mercado, se contrasta positivamente sólo la hipótesis H_{26} , es decir, la que hace referencia a **la relación positiva entre orientación al mercado y el crecimiento del pasivo de ese mismo periodo**, mientras que **no se confirma la relación positiva entre orientación al mercado y el crecimiento del activo en ese mismo periodo.**

Respecto a la hipótesis H_3 , la orientación al mercado influye positivamente en los resultados de los periodos siguientes, hemos obtenido resultados similares a la hipótesis H_2 . Para aquellos indicadores de rentabilidad no se contrasta la relación positiva entre las variables, es decir, **la orientación al mercado no manifiesta efectos diferidos sobre la rentabilidad** según los resultados obtenidos de contrastar las hipótesis H_{31} , H_{32} , H_{33} y H_{34} .

Sin embargo, considerando el indicador crecimiento/cuota de mercado, como resultado del contraste de la hipótesis H_{36} , se constata la **relación positiva entre orientación al mercado y el crecimiento del pasivo en los periodos siguientes.** Al contrario de lo que ocurre respecto al crecimiento del activo de los periodos posteriores, donde no se manifiesta dicha relación.

Finalmente, **no se constata que el efecto de la orientación al mercado sobre los resultados es mayor en el momento presente que en los futuros (H_4).** Estos resultados son coherentes con las investigaciones de Rivera (1995), Lambin (1995b) y Lado (1995) quienes identifican la relación positiva OM-rendimiento a largo plazo, mientras que evidencian la no significación de la relación entre OM y medidas de rendimiento a corto plazo. Por tanto, se confirma, el efecto retardado de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales.

En definitiva, los resultados del trabajo que presentamos son un tanto desconcertantes y muestran la vertiente más decepcionante de un proyecto de

investigación de esta naturaleza. Así, de las catorce hipótesis formuladas sólo han sido contrastadas positivamente tres de ellas, después de un arduo y extenso trabajo desarrollado tras muchísimas horas de trabajo. Esto sugiere que debemos plantearnos nuevos y estimulantes retos para futuros estudios, con objeto de profundizar las relaciones de las variables objeto de estudio. Sin embargo, creemos que hemos sido capaces de aflorar ciertas contribuciones –que, a nuestro entender, cabrían de matizarse como algo relevantes o, cuanto menos, poco habitual hasta el momento-, como es el caso de aplicar una metodología cualitativa en el marco de medida del grado de orientación al mercado en las firmas.

No obstante, nos sentimos defraudados al no haber sido capaces de contrastar los efectos positivos que, teóricamente, la orientación al mercado debe ejercer sobre la rentabilidad. Y esta era una de las metas clave en nuestra investigación, pues se trataba de demostrar la consecuencia lógica de considerar la orientación al mercado como aquella cultura que más eficaz y eficientemente es capaz de generar las actitudes y los comportamientos necesarios para la creación de un valor para los clientes superior al que pueda crear cualquier otro competidor, alcanzando, de este modo, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados.

7.3. IMPLICACIONES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

En el ámbito teórico, se nos antoja destacar, en primer término, que el modelo estructural propuesto –el cual, como sabemos, explica la relación causal entre la orientación al mercado y la rentabilidad a través de la interrelación de diferentes dimensiones de resultados- tiene mayor contenido empírico que aquellos otros modelos que consideran medidas independientes de los resultados.

En efecto, el modelo contrastado representa una aceptable explicación de la realidad. Sin embargo, esta afirmación debe ser matizada, pues sugerir que la modelización propuesta es una perfecta representación de la realidad puede resultar, cuanto menos, atrevido, es decir, alejado del carácter prudente de todo investigador. En este sentido, Bollen (1989, p. 68) afirma que “si un modelo es consistente con la realidad, entonces los datos serán consistentes con el modelo; sin embargo, si los datos son consistentes con el modelo, esto no implica que el modelo corresponda a

esa realidad". Aunque compartimos la precaución de este autor, pensamos que hemos aportado cierta evidencia empírica que justifica adecuadamente una premisa, a saber: los estudios futuros sobre la relación entre orientación al mercado y rentabilidad deben plantearse considerando los efectos que se manifiestan a través de la interrelación entre las diferentes dimensiones de los resultados de la empresa.

Y en este sentido, destacar en primer lugar que los bancos y cajas de ahorro que implantan un enfoque de gestión orientado al mercado serán propensos a mantener dicho enfoque de gestión en los periodos sucesivos, de aquí que redundará en el grado de orientación al mercado de las entidades en el futuro. Una posible explicación la podemos encontrar en la elevada inversión inicial necesaria para diseñar, implantar y controlar las iniciativas y acciones de OM en las entidades; por ello, una vez arraigada esta filosofía de gestión, las organizaciones tenderán, en buena lógica, a continuar con la realización de dichas actividades en ejercicios siguientes, todo ello con la clara finalidad de rentabilizar esas elevadas inversiones –recursos humanos, materiales y económicos- necesarias en el periodo inicial. También cabe plantear otra interpretación bajo los auspicios de que el desarrollo de una cultura de orientación al mercado en el seno de las organizaciones bancarias se manifiesta en los propios comportamientos organizacionales –como ya hemos visto-, tanto de forma inmediata como de forma diferida en el tiempo.

El contraste negativo de la mayoría de las hipótesis planteadas sugiere la presencia de anomalías respecto a la teoría, a la cual damos prevalencia sobre la base empírica empleada en el trabajo, y ello porque no existe otra teoría alternativa que explique mejor esos resultados y, al mismo tiempo, porque existe suficiente evidencia empírica que sustenta dicha teoría. Por tanto, consideramos que estos hechos anómalos se deben, por un lado, a las características singulares del soporte empírico utilizado; y/o por otro, a las limitaciones del método de investigación puesto de manifiesto. En todo caso, debemos canalizar nuestros esfuerzos en estos instantes a intentar justificar esas anomalías con algunos argumentos plausibles y convincentes.

Uno de estos casos es el relativo a la hipótesis H_2 , que enuncia la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados alcanzados en ese periodo. En nuestra investigación, esa hipótesis ha tenido una contrastación negativa, aunque este resultado se ha presentado en otros trabajos empíricos (Diamantopoulus y Hart, 1993;

Greenley, 1995a y 1995b; Varela *et al.*, 1998; Barroso y Martín, 1999), creemos que pueden ser justificados con los siguientes argumentos:

- La fuerte inversión realizada por la banca española para mantener un enfoque de orientación al mercado está ejerciendo, a corto plazo, una presión negativa sobre la rentabilidad. No obstante, a largo plazo, los efectos pueden ser positivos. En la medida que nuestro estudio abarca solamente tres periodos, estamos midiendo el efecto a corto y medio plazo de la OM. Sería conveniente un planteamiento longitudinal a más largo plazo, que abarcara al menos cinco periodos de estudio, de esta forma, nos permitiría conocer y analizar las consecuencias en un periodo de tiempo más dilatado.
- Por otra parte, y como hemos podido comprobar, los comportamientos de orientación al mercado del sector bancario, se han centrado, sobre todo, hacia las operaciones de pasivo –captación de depósitos–, cuyo efecto inmediato y a corto plazo sobre la rentabilidad es negativo, por la necesidad de retribuir el pasivo generado.
- En el periodo analizado 2005-2007, el sector bancario español ha sufrido una profunda transformación como consecuencia de las numerosas fusiones y adquisiciones que se han producido en el sector, aumentado de forma notable la intensidad competitiva. Todo ello, unido a un comportamiento cada vez más exigentes de los clientes y el inicio de un periodo de crisis económica internacional, ha provocado una reducción notable de los márgenes. Precisamente por esta razón, la banca percibe la necesidad de adoptar un enfoque de orientación al mercado para afrontar el nuevo entorno competitivo, cuyos efectos positivos deberían manifestarse en la rentabilidad de ejercicios futuros.

No obstante, hemos podido comprobar que la orientación al mercado no registra efectos, ni inmediatos ni diferidos, sobre los distintos indicadores de rentabilidad. Este hecho hace sospechar que en el sector bancario español, la rentabilidad de las entidades depende más de la eficiencia de los procesos y mecanismos de gestión y no tanto de la implantación de una cultura de orientación al mercado.

7.4. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN.

De acuerdo con el enfoque que hemos venido manteniendo, concebimos la orientación al mercado como aquella cultura que más eficaz y eficientemente genera las actitudes y los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior a los ojos de sus clientes en comparación al que pueda crear cualquier otro competidor, alcanzando, de este modo, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados.

Coherentes con dicho planteamiento, y a pesar de que algunos resultados alcanzados en la contrastación de las hipótesis han sido negativos, creemos que nuestra investigación aporta fundamentos para establecer, en el sector de la banca minorista, ciertas conclusiones normativas. Estas conclusiones permiten traducir las contribuciones obtenidas a lo largo del trabajo en directrices prácticas, que pueden aplicarse en el diseño e implantación de las estrategias de las firmas que operan en el sector. Asimismo, entendemos que estas líneas pueden llegar a constituir un marco de referencia a considerarse en la época de crisis económica que estamos atravesando en la actualidad. Veamos a qué nos referimos.

En primer lugar, y puesto que estimamos que los efectos positivos de la orientación al mercado deben manifestarse a largo plazo, pensamos que éstas deben implicarse y comprometer sus recursos en el desarrollo de dicha óptica de gestión, ya que como hemos descrito, el entorno bancario parece apropiado para el desarrollo del citado enfoque.

De otra parte, en el periodo contemplado en la investigación, se ha puesto de manifiesto que los comportamientos de orientación al mercado se han canalizado, sobre todo, hacia las operaciones de pasivo, esto es, hacia la captación de depósitos. Entendemos que estos comportamientos deben dirigirse asimismo a las operaciones de activo –colocación de créditos, venta de nuevos productos, etc.–, pues el impacto sobre los resultados sería más inmediato. Cabe matizar que tras una etapa de fuertes restricciones en la oferta de dinero a clientes familiares y empresariales, las entidades financieras afrontan la segunda década del siglo XXI con la imperiosa necesidad de ‘colocar’ sus productos financieros en manos privadas. Esta reapertura de los canales de financiación pone al conjunto del sector financiero casi en la misma parrilla de

salida, y hace coincidir en tiempo y forma –con los consabidos matices- a entidades de dimensión reducida con firmas de gran tamaño; a organizaciones con historia y tradición que se han mantenido independientes con otras que son el resultado de fusiones y absorciones, esto es, del mestizaje de culturas; etc. Se hace, pues, imprescindible redefinir estereotipos y dirigir esfuerzos orientados al mercado en pro de obtención de operaciones de pasivo y comercialización de nuevos productos bancarios.

Por último, y considerando la relación existente entre la cultura corporativa y el comportamiento de orientación al mercado, sería adecuado que las entidades bancarias implantaran unos valores y creencias acordes con dicho enfoque de gestión, puesto que si conseguimos instaurar en la organización un conjunto de valores afines a dicho enfoque, y dichos valores son ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización, podremos dirigir el comportamiento hacia éste. Especial relevancia va a tener, como hemos apuntado en el párrafo anterior, la tendencia creciente a las fusiones y alianzas que estamos siendo testigos en los últimos años. Si la convergencia económica, estructural, contable... se antojan dificultosas y, en algunos casos, sumamente complejas, la cultura emanada de fuentes diferentes –entidades antes de la fusión- puede llegar a ser tan distinta como, en ciertos aspectos, incompatible, siendo necesario una modificación pausada y dirigida a encontrar puntos de no fricción entre formas divergentes de conducta y comportamiento. Este proceso, que se antoja lento, puede dilatar o acelerar la puesta en práctica del enfoque orientado al mercado.

7.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Toda investigación empírica –y la nuestra no responde a ninguna excepción- presenta limitaciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de juzgar y generalizar los resultados obtenidos en la misma.

Tal y como hemos expuesto en el capítulo IV, el modelo propuesto en esta investigación se divide, a su vez en dos submodelos. Para el primero de ellos, el modelo teórico, se han formulado un conjunto de proposiciones resultado de la exploración teórica y basada en el análisis de la literatura al uso. El principal motivo ha sido la falta de medición de la cultura corporativa causada por la escasez de recursos, por tanto, no se ha llevado a cabo la contrastación empírica de este modelo teórico, en

el que no hemos podido contrastar la relaciones referentes a las acciones de comunicación de las firmas y la cultura corporativa, y ésta, a su vez, con el comportamiento organizacional. Nuestro modelo empírico, por tanto, constituye sólo una parte del modelo global, en el que hemos contrastado empíricamente una parte del mismo, el que hace referencia a la relación entre dos variables, orientación al mercado y los resultados empresariales.

La segunda limitación hace referencia a la metodología empleada para medir el grado de orientación al mercado en las entidades bancarias. Como explicamos en el capítulo V, hemos seguido una metodología cualitativa para cuantificar el grado de orientación al mercado en las unidades analizadas. Primeramente, señalar que el análisis cualitativo carece de mecanismos internos que garanticen el nivel mínimo de fiabilidad y validez, y al mismo tiempo, el análisis, estudio y codificación de los documentos utilizados como fuente primaria de datos puede estar sujeto a cierta subjetividad por parte del investigador principal.

La tercera limitación consideramos que es la fuente de datos utilizada para cuantificar el grado de orientación al mercado de los bancos y cajas. Recordamos que para ello se han utilizado los documentos que elaboran las organizaciones - concretamente la alta dirección¹ - dichos documentos reflejan la filosofía y la cultura de la empresa, y el compromiso de la misma frente a los diferentes stakeholders y grupos de interés. Sin embargo, en muchas ocasiones no coincide la imagen o reflejo que las entidades quieren mostrar a través de dichos documentos con la realidad de la organización.

La cuarta limitación hace referencia al tipo de investigación realizada. Como indicamos anteriormente, nuestro estudio es de naturaleza causal, por tanto no permite afirmar de una forma estricta el cumplimiento de las condiciones relativas a las relaciones de causalidad (Luque, 1997). Por una parte, no se puede aseverar de forma rotunda la propiedad de variación asociativa, por la cual los cambios en la causa van seguido de cambios en los efectos. Esta es una condición necesaria pero no suficiente, pues podría experimentarse una variación conjunta y no existir relación causa-efecto. Asimismo, el carácter longitudinal abarcando tan sólo tres periodos, imposibilita la

¹ Los Informes Anuales y las Memorias de Responsabilidad Social Corporativa.

confirmación de temporalidad, por la cual, la causa antecede a los efectos que se derivan de la misma. Estas razones nos obligan a mostrar cautela a la hora de juzgar los hallazgos relativos a las relaciones causales halladas en nuestra investigación.

Sin embargo, y como afirma Hair *et al.* (1995, p.435), subraya que “aunque en muchos casos no todos los criterios establecidos para hacer afirmaciones causales... se conocen estrictamente, las afirmaciones causales rigurosas pueden hacerse si las relaciones están basadas en la racionalidad teórica”. Por esta razón, nuestro esfuerzo en la primera parte de la Tesis ha estado dirigido a fundamentar teóricamente las relaciones causa-efecto entre las variables que, posteriormente, hemos contemplado en el estudio y sobre las que se han establecido las hipótesis.

En relación con este mismo motivo, el estudio longitudinal de sólo tres periodos, puede ser la causa del resultado negativo de las hipótesis, puesto que no se evidencian los efectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad a largo plazo, dado que estos efectos son demorados en el tiempo, sería conveniente incluir al menos cinco años en el estudio. Asimismo, permitiría analizar si la orientación del mercado se mantiene en el tiempo, o si por el contrario se modifica como consecuencia de determinados factores del entorno como la crisis económica internacional por la que estamos atravesando. En este sentido, las limitaciones de tiempo han marcado el número de periodos analizados en el presente trabajo.

Igualmente, es posible señalar, que del carácter unisectorial de nuestro trabajo empírico se deriva una limitación que hemos de tener presente. Nos referimos a la imposibilidad de generalizar a otros sectores de actividad económica los resultados alcanzados en la investigación.

A la luz de los comentarios señalados en líneas superiores, cabría pensar que los resultados de nuestra investigación padecen de cierta debilidad. No obstante, y siempre a nuestro juicio, dicha posibilidad no disminuye la importancia del estudio y de los hallazgos alcanzados en éste, pues al mismo tiempo, las limitaciones señaladas indican el camino de nuevos trabajos, que se señalan en el siguiente epígrafe.

7.6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En primer lugar, el reto que nos marcamos para futuras líneas de investigación es contrastar empíricamente el modelo global que hemos propuesto en el presente trabajo. Como hemos señalado en el epígrafe anterior, el modelo propuesto es un modelo más ambicioso que el modelo empírico contrastado en el presente trabajo, en el que sólo se muestra la relación entre dos variables –la orientación al mercado y la rentabilidad. Por tanto, nos proponemos cuantificar la cultura corporativa de las firmas, con el objeto de formular y contrastar un conjunto de hipótesis referentes a la relación existente entre las acciones de comunicación de las firmas y la cultura corporativa, y entre ésta y el comportamiento organizacional.

En segundo lugar, con el objeto de solventar la subjetividad que adolece la investigación cualitativa por parte del investigador principal a la hora de codificar los documentos analizados, pensamos que sería adecuado en futuros trabajos, incluir investigadores expertos en la materia con el objeto de reducir dicha subjetividad.

Respecto a la fuente de datos utilizada en nuestra investigación -los Informes Anuales y las Memorias de Responsabilidad Social-, proponemos para futuros trabajos complementarlos con otros documentos que reflejen los valores, creencias y las orientaciones estratégicas de las firmas, y por tanto, manifiesten la cultura corporativa de las organizaciones analizadas.

El propósito de superar una de las limitaciones señaladas nos conduce a proponer un estudio multisectorial que puede facilitar la introducción de una nueva variable: la percepción del entorno y su efecto moderador de la relación estudiada. Esta última cuestión a nuestro entender resulta relevante, en la medida que la teoría sostiene que la orientación al mercado es más importante en un tipo de entorno caracterizado por la turbulencia del mercado, por una baja turbulencia tecnológica y por una fuerte intensidad competitiva.

Otra de las cuestiones a incluir en futuros trabajos, es continuar con un enfoque longitudinal de la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad, pero incluyendo en el mismo un mayor número de periodos analizados. De este modo, la consideración explícita de la naturaleza dinámica de la relación debe permitir una

mejor comprensión de la causalidad que liga a estas variables. Asimismo, permitiría analizar si la orientación del mercado se mantiene en el tiempo, o si por el contrario se modifica como consecuencia de determinados factores del entorno.

Somos conscientes que con las propuestas señaladas no se agotan los interrogantes ni los retos que muestran y caracterizan las variables objeto de análisis en el presente trabajo, estas son, las acciones de comunicación de las firmas, la cultura corporativa, la orientación al mercado y los resultados empresariales. Pero la modesta intención que nos alumbra ha sido tratar de reflejar hacia dónde se orientará nuestro esfuerzo investigador en un futuro próximo, y siempre en relación con la línea que hemos iniciado con esta Tesis Doctoral.