

AGRADECIMIENTOS

Con las siguientes palabras quiero dejar constancia de mi profundo agradecimiento a todas aquellas personas que, de una manera u otra, han contribuido a la finalización de este proyecto.

A mi director de Tesis, el profesor Dr. D. Francisco Cossío, por su empeño, esfuerzo, dedicación, apoyo, consejos y enorme paciencia empleados para que este trabajo viera la luz. Gracias Paco por las incontables horas dedicadas a reuniones y correcciones, y siempre con una sonrisa.

A los profesores, Dr. D. Enrique Martín y Dr. D. Antonio Leal, por sus sabios y valiosos consejos.

Al grupo de investigación SEJ-115 "Gestión de la Innovación, la Calidad y el Cambio", cuyo responsable, el profesor Dr. D. Emilio Díez de Castro ha contribuido el desarrollo del presente trabajo.

A mis compañeros del departamento que me ha ayudado con sus palabras de ánimo y sus consejos. Especialmente a Concha Rubio, Carlos Rodríguez, Manuela Vega, Jaime Ortega, Joaquina Rodríguez-Bobada, Julio Vecino, Mario Castellanos, Ignacio Castro, Francisco Espasandín, M^a del Mar Villegas y Javier Rondán. Gracias a todos.

De forma especial a mis compañeras de despacho, Araceli Picón y Carolina Ruiz. Gracias por vuestro apoyo y cariño en todo momento, ha sido crucial para concluir el arduo camino emprendido.

A Francisco Caro, experto investigador sobre metodología cualitativa y magnífico compañero, por sus sabios consejos, e indicarme el camino a seguir cuando me encontraba perdida. Gracias Quico, por tu dedicación y disponibilidad.

A M^a Ángeles Rodríguez y Beatriz Palacios, por su trabajo desarrollado de forma excelente, y su empeño en contribuir en este proyecto.

A Alberto Laborda, experto en el sector bancario, por resolver cuantas dudas le fui planteando durante la parte empírica del proyecto.

A mi mejor amiga, Eva. Gracias por estar siempre ahí, y por los momentos maravillosos que hemos compartido juntas durante tu estancia en España. Te echaré mucho de menos.

A mi familia, a mis padres y hermanas por su apoyo y cariño. Especialmente a Patricia, por su buena disposición siempre, y en todo momento. Gracias Patri por toda tu ayuda, ha sido decisiva para culminar este trabajo.

Especialmente, a mi marido, Gabriel, por su cariño, paciencia y comprensión, por haberme apoyado desde el principio hasta el final en este largo trayecto. Siento haber pagado contigo los malos momentos. Por último, a las personas más importantes en mi vida, a mis hijos, Gabriel y Claudia, por haber comprendido mis ausencias durante este último año, y haberme apoyado con vuestro cariño y alegría.

A todos, gracias de corazón.

ÍNDICE

Introducción	7
PARTE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	11
<u>CAPÍTULO I. LA CULTURA CORPORATIVA</u>	13
1.1. Introducción.....	13
1.2. La Cultura Corporativa: una aproximación al término	15
1.3. La Perspectiva Funcionalista de la Cultura: La Cultura como variable.....	21
1.3.1. La Cultura como variable externa	22
1.3.2. La Cultura como variable interna	23
1.3.2.1. La Cultura y el éxito empresarial.....	26
1.3.2.2. La Cultura y el cambio	30
• Modelo de ajuste cultural	30
• Modelo de cultura deseable.....	35
• Modelo de cultura emergente	42
1.4. La Perspectiva Interpretativa de la Cultura: La cultura como metáfora	45
1.5. La medida de la Cultura Corporativa.....	47
1.6. Las acciones de comunicación de las firmas como reflejo de la cultura organizativa y las orientaciones estratégicas	50
1.7. Consideraciones finales	55
<u>CAPÍTULO II. EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO</u>	59
2.1. Introducción.....	59
2.2. El concepto de Orientación al Mercado	60
2.2.1 Diferentes perspectivas de Orientación al Mercado.....	68
2.2.2 La Orientación al Mercado como filosofía de negocios	74
2.2.3 La Orientación al Mercado como procesamiento de la información de mercado	79
2.2.4. La Orientación al Mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado	86
2.2.5. La Orientación al Mercado como recurso intangible del aprendizaje organizativo	91
2.3. Antecedentes de la Orientación al Mercado.....	98
2.4. Consecuencias de la Orientación al Mercado	102

2.5.	Factores moderadores de la relación Orientación al Mercado-Resultados	107
2.6.	Consideraciones finales	112

CAPÍTULO III. LA RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA..... 115

3.1.	Introducción.....	115
3.2.	La Orientación al Mercado y su relación con el rendimiento	115
3.2.1.	Naturaleza de los indicadores de medida del rendimiento empresarial	117
3.2.2.	Investigaciones empíricas precursoras del análisis de la relación Orientación al Mercado-rendimiento empresarial.....	121
3.2.3.	Recientes investigaciones que estudian la relación Orientación al Mercado-rendimiento empresarial.....	128
3.2.4.	Medidas de rendimiento y conclusiones de investigaciones que analizan la relación Orientación al Mercado-rendimiento empresarial	143
3.3.	Consideraciones finales	159

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS..... 163

4.1.	Introducción.....	163
4.2.	Marco teórico de la investigación	163
4.3.	Modelo propuesto y planteamiento de las hipótesis	168

PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA..... 179

CAPÍTULO V. EL MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA 181

5.1.	Objetivos y planificación de la investigación	181
5.2.	Metodología cualitativa versus metodología cuantitativa.....	182
5.3.	Proceso de investigación	184
5.3.1.	Fase preparatoria.....	185
•	Etapa reflexiva	185
•	Etapa de diseño	186
•	CAQDAS (Computer-Aided Qualitative Data Analysis).....	189
5.3.2.	Trabajo de campo.....	190
•	El acceso a la información y la recogida productiva de datos ..	190
5.3.3.	Fase analítica.....	192

• Reducción de datos	193
• Disposición y transformación de datos.....	197
5.4. Análisis de los indicadores de rendimiento	199
5.5. Procedimientos y técnicas empleadas para el análisis de datos	204
<u>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS</u>	205
6.1. Análisis preliminar de los datos	205
6.2. Modelos estructurales sobre la relación entre Orientación al Mercado y el rendimiento	211
6.2.1. Relación de la Orientación al Mercado con la variable `rentabilidad` ..	212
6.2.2. Relación de la Orientación al Mercado con la variable `crecimiento/cuota`	222
PARTE III: CONCLUSIONES	229
<u>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES</u>	231
7.1. Consideraciones finales respecto al modelo teórico	232
7.2. Resultados de la contrastación de hipótesis y principales hallazgos	235
7.3. Implicaciones teóricas de la investigación	239
7.4. Implicaciones para la gestión.....	242
7.5. Limitaciones de la investigación	243
7.6. Futuras líneas de investigación	246
BIBLIOGRAFÍA (citada y consultada).....	249
ANEXOS	299

Actualmente, el entorno en el que operan las organizaciones se caracteriza por su complejidad y turbulencia, con una oferta muy superior a la demanda, mercados cada vez más maduros, una intensa competencia, un elevado ritmo de obsolescencia de los productos como consecuencia del vertiginoso cambio tecnológico, un consumidor cada vez más exigente, remilgado y experimentado, y el azote de una crisis económica que parece carecer de fondo... En este contexto, la adaptación al mercado se convierte en condición necesaria para generar y alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que ayude a las organizaciones a subsistir y a lograr sus metas.

En este marco, el trabajo de investigación que presentamos se centra en el estudio de un enfoque de gestión –la Orientación al Mercado (OM)- que se presenta como el mecanismo más adecuado para operar en mercados que presentan dichas características. Así, apoyándonos en numerosas investigaciones precedentes, podemos afirmar que una organización que se encuentre orientada al mercado maneja un mayor conocimiento de los clientes y de los competidores, y está en mejores condiciones de satisfacer los deseos y las necesidades de los primeros, permitiéndole todo ello alcanzar y explotar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que se traduzca en un rendimiento superior, en comparación a la competencia, en un horizonte a largo plazo.

Sin embargo, es preciso señalar que la orientación al mercado no es un enfoque de gestión innovador, sino que se trata de una premisa de estudio analizada e investigada desde hace varias décadas. Las razones principales que explican su vigente interés, podrían ser, en primer lugar, el tratamiento que numerosas revistas de prestigio a nivel internacional le han otorgado, en segundo lugar, el desarrollo de una comunidad de científicos en torno a este debate, y por último, el trabajo que muchos investigadores han dedicado para delimitar su contenido y las diferentes ópticas que la han analizado.

Por otra parte, la cultura empresarial ha adquirido un protagonismo in crescendo en la literatura corporativa a partir de los años ochenta. Numerosas investigaciones recurren al término ‘cultura’ para tratar de explicar qué es lo que hace a unas empresas diferentes de otras; por qué consiguen alcanzar mejores resultados; y

de qué forma consiguen mantener esta situación durante largos periodos de tiempo. El estudio de la cultura se ha afrontado, desde el inicio de su disertación, bajo diferentes enfoques, algunos más divergentes que otros, pero la mayoría con un punto coincidente en base a la justificación de la relación existente entre cultura corporativa y comportamiento de la organización; así, lo que difiere a unos de otros es, en cierta forma, el elemento sobre el que se debe actuar para alcanzar un comportamiento deseado. En nuestra investigación, precisamente, proponemos argumentar la relación existente entre cultura organizativa y comportamiento.

Finalmente, otra cuestión que vamos a afrontar es la referente a cómo la cultura corporativa se refleja en ciertas acciones de comunicación de las firmas. En este sentido, y como veremos con mayor detenimiento, Schein (1988) señala que la cultura se manifiesta en esquemas de conductas expresa, no debiendo confundir la cultura con dichos esquemas de conducta. Así, afirma que la cultura no es visible, si bien sí lo son sus manifestaciones, entre las que podríamos incluir el resultado de cualquier tipo de comunicación diseñada y emitida por la alta dirección de la empresa. Nos referimos a los Informes Anuales y a las Memorias de Responsabilidad Social Corporativa, documentos que van a constituir nuestra fuente primaria de datos para abordar la parte empírica de este trabajo.

Sugerimos, pues, en la presente investigación la propuesta de un modelo en el que se muestra cómo determinadas acciones e iniciativas de comunicación de las firmas -Memorias, Informes Anuales, Memorias de Responsabilidad Social Corporativa- reflejan la cultura corporativa de éstas, ejerciendo dicha cultura una influencia poderosa sobre el comportamiento de la organización en un marco de gestión orientado al mercado y, como consecuencia de ello, incidiendo en la consecución de unos mejores resultados para la firma.

Para desarrollar el trabajo, hemos estructurado el presente documento en tres bloques que entendemos claramente diferenciados. Así, podemos contemplar una primera parte de naturaleza eminentemente teórica; un segundo bloque de carácter empírico; y una última donde mostramos las principales conclusiones y limitaciones de nuestro estudio. Veamos a qué nos referimos.

En la primera parte, tras una profunda revisión bibliográfica, presentamos los fundamentos teóricos de la investigación, desarrollados en cuatro capítulos. En el primero de ellos, se define y delimita el concepto de cultura empresarial; las distintas perspectivas aportadas por diferentes investigadores; determinaremos cómo la cultura de las organizaciones determina o influye de forma expresa sobre el comportamiento de las mismas y, finalmente, cómo las acciones de comunicación de las firmas son un reflejo visible de la cultura empresarial.

En el capítulo segundo se delimita el concepto de la orientación al mercado, se determinan los antecedentes y las consecuencias del mismo y, finalmente se plantean cuáles son los factores o variables que moderan la relación orientación al mercado- rendimiento empresarial. Para ello, se lleva a cabo una revisión de la literatura teórica y empírica, la cual permite aproximarnos a la problemática del constructo y que constituye el marco en el que se encuadra nuestro trabajo de investigación.

En el capítulo tercero tratamos de mostrar las principales conclusiones en torno a la relación orientación al mercado y rendimiento empresarial. Para dicho menester, abordaremos la problemática de la naturaleza de los indicadores para la medición del desempeño organizacional, y expondremos las investigaciones empíricas más relevantes, así como los resultados alcanzados en las mismas.

El cuarto y último capítulo de esta primera parte trata de plantear el marco teórico de nuestro trabajo, la noción en la que nos posicionamos desde el punto de vista conceptual, la propuesta del modelo que sugerimos testar, así como la definición de las proposiciones y la hipótesis que pretendemos argumentar y validar. Aunque en otros trabajos de esta naturaleza, el contenido de este capítulo aparece incluido en el bloque empírico, nosotros hemos optado por incluirlo dentro de la concepción teórica, pues entendemos que la propuesta realizada constituye el resultado de un proceso deductivo sobre la teoría pertinente.

Respecto a la segunda parte, ésta obedece a la investigación empírica realizada, la cual hemos estructurado en dos capítulos. En el primero de ellos –capítulo quinto-, mostramos todos los aspectos relacionados con las cuestiones metodológicas. De este modo, se tratan aspectos tales como los objetivos de la investigación, la

planificación de la misma, la justificación y la descripción del escenario o sector objeto de estudio, y las técnicas de análisis de datos según los objetivos planteados. En este sentido, cabe resaltar el empleo de una metodología cualitativa para cuantificar el grado de orientación al mercado de las unidades organizacionales analizadas.

El sexto capítulo se centra en el análisis descriptivo de los datos, así como en el planteamiento del modelo estructural que hemos propuesto, el cual servirá de base para la contrastación de las hipótesis planteadas en capítulo quinto.

La tercera parte incluye las principales conclusiones relativas a los resultados obtenidos. El capítulo séptimo, que da contenido a esta última parte, establece un conjunto de reflexiones finales que tratan de interpretar y justificar los resultados alcanzados. Al mismo tiempo hacemos referencia a las implicaciones de la investigación, tanto de la perspectiva teórica como desde la óptica de gestión, teniendo en cuenta las limitaciones de nuestro estudio y proponiendo futuras líneas de investigación que tienen en cuenta las cuestiones no resueltas y los nuevos interrogantes que se plantean a raíz de nuestro trabajo.

Asimismo, junto a la estructura básica referenciada y vertebrada en tres partes, podemos mencionar un cuarto bloque que contiene tres anexos, los cuales ofrecen cierta información adicional o complementaria sobre aspectos concretos del trabajo. El primero de estos anexos, concretamente, incluye citas asociadas a los componentes de la orientación al mercado y extraídas de los informes analizados. El segundo muestra la relación de entidades bancarias contempladas en la investigación. Mientras que el tercero de estos anexos relaciona los documentos manejados y analizados en la parte empírica.

Finalmente, queremos dejar constancia de que este trabajo de investigación no se concibe como el resultado final de un esfuerzo de varios años, sino como el comienzo de una línea de investigación de gran potencial en el presente y en el futuro de nuestra área de conocimiento.

CAPITULO I. LA CULTURA CORPORATIVA

1.1. INTRODUCCIÓN.

Este capítulo tiene por objeto definir y delimitar el concepto de cultura corporativa, determinar cómo la cultura de las organizaciones determina o influye de forma expresa sobre el comportamiento de las mismas y, finalmente, cómo las acciones de comunicación de las firmas –concretamente los informes anuales y los informes de gestión emitidos por la alta dirección- son un reflejo visible de la cultura empresarial.

Una revisión de la literatura permite comprobar que no pocas investigaciones recurren al término `cultura´ para explicar qué es lo que hace a unas empresas diferentes de otras; por qué consiguen alcanzar mejores resultados y de qué forma consiguen mantener esta situación durante largos periodos de tiempo.

Tanto desde el punto de vista académico como empresarial está plenamente aceptado que la cultura corporativa tiene un impacto significativo en la organización, ya sea a través del comportamiento de los empleados, de sus motivaciones o, incluso, de los resultados que se alcanzan (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982; Siehl y Martin, 1990). No en vano, uno de los trabajos más citados en la literatura, el de Deshpandé y Webster (1989, p.24) definen la cultura corporativa como “el modelo de valores y creencias compartidos que ayudan a los individuos a entender el funcionamiento organizacional y les provee de las normas para comportarse en sus respectivas organizaciones”. Esta definición anterior está en la línea de definiciones más modernas y actuales, como las proporcionadas por Tushman y O´Really (1997), Cameron y Quinn (1999) o Miron *et al.* (2004), quienes consideran la cultura como los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de una empresa u organización y guían o marcan, tanto su comportamiento interno, como su actuación estratégica en el exterior. Es este, precisamente, el enfoque o concepto de cultura que utilizamos en este trabajo de tesis doctoral.

Por consiguiente, una primera aproximación de cultura podría ser como los patrones compartidos que evolucionan a lo largo del tiempo y que sirven para reducir la variabilidad humana, la cual permite controlar y esbozar el comportamiento de los empleados en las organizaciones (Denison, 1990 y 1995; Lorsch, 1986; Peters y Waterman, 1982; Schein, 1985; Weick, 1987; Wilkis y Ouchi, 1983). La cultura es una

herramienta que proporciona marcos de referencia con los que solventar los problemas que acontecen e interpretar los eventos que surgen de forma cotidiana. En este sentido Schein (1985) afirma que la cultura está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones y asunciones sobre la naturaleza de la realidad, de la verdad, del tiempo, del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres. Después, estas asunciones vienen a darse por sentadas, y finalmente se vuelven inconscientes. De esta forma, podemos definir cultura como la forma en que una organización soluciona los problemas e interpreta y acepta las situaciones. En este sentido, si la cultura sirve a la organización como marco de referencia para solucionar problemas e interpretar situaciones podemos deducir que, en cierto sentido, la cultura es una herramienta para predecir el comportamiento de la organización, y por ende influir sobre el mismo.

Sin embargo, aunque está plenamente aceptado que la cultura tiene un impacto significativo en la organización, describir la manera en la que ésta puede influir en el comportamiento de los individuos y generar mejores resultados está abierto a una mayor polémica. El origen de los problemas tiene una triple vertiente.

En primer lugar, el concepto de cultura en sí mismo ya es controvertido, ya que las corrientes de investigación sobre cultura organizativa se dividen en dos grandes campos, y el hecho de entender cultura, de una u otra forma, tiene consecuencias claras en la naturaleza del estudio que se puede efectuar.

Un segundo problema, una vez analizado el concepto, consiste en la medición del mismo. El concepto de cultura ha sido objeto de instrumentos de medición muy diversos, por lo que no existe una manera de medirla con validez general.

Un tercer problema, consiste en la unión de la cultura con los efectos de la misma o resultados. Un gran número de investigadores ha tratado de encajar la cultura con la eficacia, pero aún existe escasa evidencia al respecto. Los investigadores organizativos han analizado la relación entre cultura y funcionamiento o comportamiento, pero no se han desarrollado teorías explícitas que relacionen cultura y eficacia, ni se ha presentado suficiente evidencia empírica concluyente al respecto.

A continuación vamos a iniciar el capítulo haciendo una revisión de la literatura sobre el término cultura corporativa y cómo ésta influye sobre el comportamiento de las firmas.

1.2. LA CULTURA CORPORATIVA: UNA APROXIMACIÓN AL TÉRMINO.

El término cultura empresarial ha ido adquiriendo, en los últimos años, un cierto protagonismo en la literatura corporativa, esto puede ser atribuido a dos causas.

En primer lugar, la disminución de la intervención del Estado en la actividad económica, adquiriendo las empresas un papel protagonista en la creación de riqueza y admitiendo la importancia de mantener una relación constante con su entorno. De esta forma, surge una búsqueda creciente de conocimiento económico, y por ende, las investigaciones de gestión se multiplican alcanzando ciertos ámbitos que anteriormente se habían estudiado escasamente, como es el caso de la cultura empresarial.

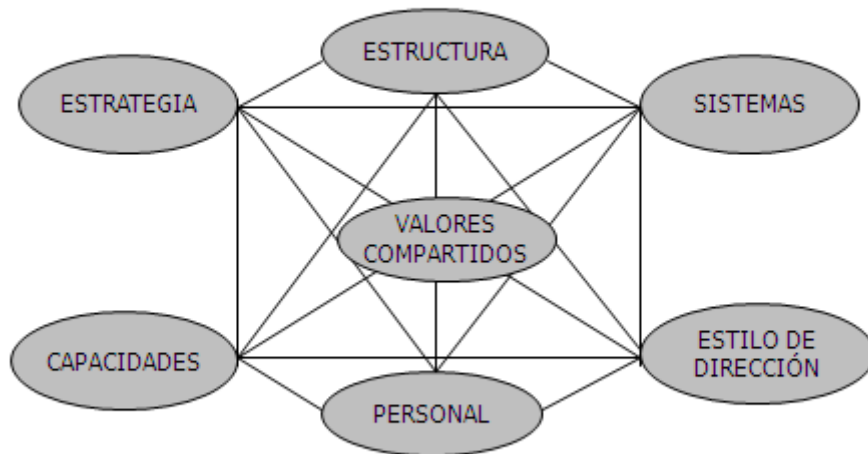
En segundo lugar, en los años ochenta brota un interés creciente sobre la cultura corporativa debido primordialmente al éxito alcanzado por las firmas japonesas frente a las norteamericanas. La cultura nipona se ha caracterizado siempre por sus valores de orden, seguridad y colectivismo, mientras que la cultura occidental ha destacado por una ética de riesgo e individualismo. De esta forma, los empleados japoneses presentaban un perfil sociocultural bastante acorde con lo que se denominó como "milagro japonés". En este sentido, Galindo (2002) sugiere que desde el primer momento de análisis de la cultura, la cultura empresarial y la cultura japonesa aparecen cogidos de la mano.

El término cultura corporativa aparece por primera vez en la década de los años sesenta como sinónimo de clima laboral, mientras que la expresión cultura corporativa surge en los años setenta, adquiriendo un gran protagonismo tras la aparición de la obra de Deal y Kennedy "Cultura Corporativa" en el año 1982 y el libro de Peters y Waterman "En busca de la Excelencia" en ese mismo año.

Éstos últimos integran en un modelo los aspectos tangibles e intangibles de la gestión empresarial, cuyo modelo denominan las "7 S de McKinsey", en el que consideran que además de la importancia de las cuestiones estructurales hay otras variables que son decisivas para que las organizaciones alcancen el éxito. Construyen un esquema con siete elementos interrelacionados, que tiene en cuenta tanto cuestiones cuantitativas como cualitativas, localizando en el centro, como el motor de la organización los valores compartidos por los miembros de la organización, es decir, para lo que estos autores es la cultura corporativa (figura 1.1). Las conclusiones respecto a la variable valores compartidos- núcleo de la cultura corporativa- los autores llegaron a afirmar que, cualquier organización que quiera sobrevivir y lograr el éxito, debería contar con un sólido conjunto de convicciones en el que basar todas sus

normas y acciones, de forma que podemos deducir que, dichos valores compartidos son los determinantes del comportamiento de la organización. En sentido, los autores afirman que cuanto más fuerte sea la cultura y más orientada esté hacia el mercado, menos necesidad habrá de manuales, organigramas, procedimientos y normas detallados. En estas empresas, todos saben lo que tiene que hacer en la mayoría de las situaciones, porque el reducido número de valores orientativos está más claro que el agua. Por tanto, si conseguimos instaurar en la organización un conjunto de valores afines con 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.

Figura 1.1. Esquema de McKinsey de las 7 S.



Fuente: Adaptado de Peters y Waterman (1982).

La principal conclusión de Peters y Waterman es que todas las compañías excelentes analizadas tenían cualidades culturales que aseguraban su éxito, y lo ilustraban con anécdotas de las que lograron extraer ocho máximas precisas, imprescindibles para aumentar el rendimiento de cualquier empresa, que no eran más que generalizaciones deseables, extraídas de una investigación dudosa.

Peters y Waterman ponderan la importancia de una cultura fuerte, que se impone en los comportamientos y formas de gestión, como factor de éxito empresarial. Bajo esta premisa podríamos afirmar que una cultura fuertemente instaurada en la organización determina o influye en el comportamiento de la misma.

Hoy día, existe consenso sobre el impacto que ha tenido la obra de Peters y Waterman en el ámbito de la administración de empresas. A pesar de su débil

metodología- partió de casos de empresas que habían triunfado en sus mercados, lo que les supuso muchas críticas a sus autores- su trabajo supuso una aportación destacada en un momento en el que las variables cuantitativas resultaban insuficientes para explicar por qué empresas con estructuras similares obtenían resultados distintos.

A pesar del interés que ha despertado el estudio de la cultura como variable corporativa, hoy día no existe consenso sobre su concepto y metodología. Una de las mayores dificultades para comprender el concepto de cultura corporativa se deriva de la multitud de significados del vocablo, así lo señala Schein (1988, p.23) "el término `cultura´ tiene muchos significados y connotaciones. Su combinación con otro término de uso común, `empresa´, crea por lo general una confusión semántica y conceptual de importantes proporciones". En este sentido, Schein aporta las distintas connotaciones más usuales referidas al término cultura:

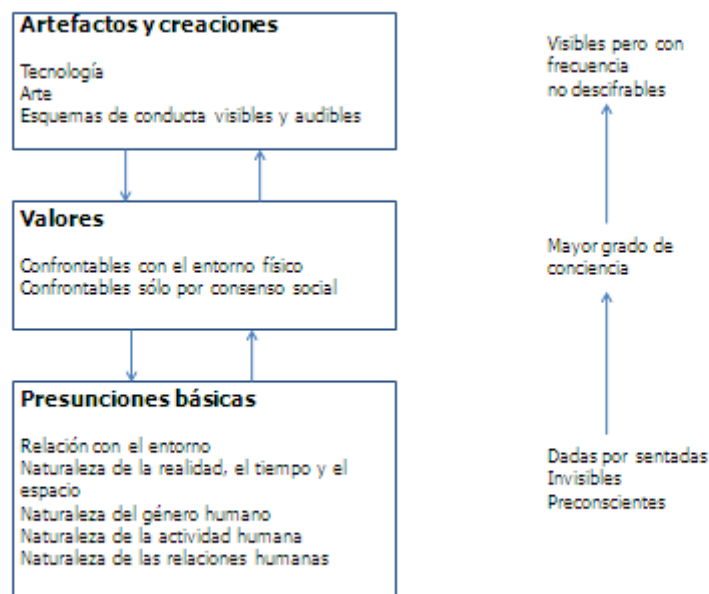
- *Comportamientos* observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales anejos a la deferencia y a la conducta (Goffman, 1959 y 1967; Van Maanen, 1979b).
- Las *normas* que se desarrollan en los grupos de trabajo, como esa norma especial que predica `una jornada justa para una paga justa´, desarrollada en la sala de montaje de los estudios de Hawthorne (Homans, 1950).
- Los *valores dominantes aceptados* por una empresa como la calidad del producto, o el precio del liderazgo (Deal y Kennedy, 1982).
- La *filosofía* que orienta la política de la empresa con respecto a sus empleados y clientes (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981).
- Las *reglas* de juego para progresar en la empresa, los `hilos´ que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979b; Ritti y Funkhouser, 1982).
- El *ambiente* o *clima* que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes o con terceros (Tagiuri y Litwin, 1968).

Todas estas connotaciones, según señala, consiguen reflejar la cultura de la empresa, pero ninguno de ellos es la esencia de la cultura. A su juicio, el término de cultura debería reservarse para el nivel más profundo de *presunciones básicas y 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. Estas presunciones y creencias son respuestas que *ha aprendido* el grupo ante sus problemas de *integración interna*. Se dan por supuestas

porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los `artefactos´ y `valores´, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura.¹ En este sentido, apunta la necesidad de distinguir los distintos niveles de la cultura para evitar confusiones conceptuales (figura 1.2), diferenciando entre:

- **Artefactos y creaciones:** son manifestaciones de comportamiento fáciles de ver, pero difíciles de descifrar. Son la parte visible y audible del entorno empresarial que puede aportar pistas, pero apenas proporciona respuestas.
- **Valores:** son las razones que subyacen a los comportamientos y que permiten empezar a comprender por qué la organización trabaja de una cierta manera, aunque constituyen únicamente una manifestación de la cultura. De esta forma, podemos deducir que, los valores fuertemente anclados e instaurados en la organización son los causantes del comportamiento de las firmas. En este sentido, sería apropiado transmitir los valores coherentes con el comportamiento esperado por la organización.
- **Convicciones básicas subyacentes:** son la esencia de la cultura, el mapa cognitivo que resuelve los problemas colectivos y que incluye hipótesis respecto al entorno, la realidad, la naturaleza, las relaciones y las actividades humanas.

Figura 1.2. Niveles de cultura y su interacción



Fuente: Adaptado de Schein (1988, p. 30).

¹ Schein, 1981a, 1983, 1984; Dyer, 1982.

Tal y como señalamos anteriormente, el término cultura produce una confusión conceptual desde la aparición del vocablo hasta nuestros días, efectivamente no existe una definición estándar del concepto, prueba de ello es la publicación de la obra en 1988 "The Conceptual Foundations of Organizational Culture" que reúne más de cien definiciones del concepto de cultura corporativa. A continuación, presentamos una relación de las mismas, mostrando la diversidad existente en la literatura (tabla 1.1). En esta misma línea, resaltar que siguen existiendo numerosos debates acerca de las distintas dimensiones que contempla y sobre la forma que debe realizarse el análisis (Cameron y Quinn, 1999).

Tabla 1.1. Definiciones de Cultura Corporativa

Deshpandé y Webster (1989)	"Conjunto de valores y creencias que ayudan a los empleados a entender el funcionamiento de la organización y les provee de normas para su comportamiento dentro de ella".
Dreher (1994)	"La cultura corporativa está asociada a los valores, las creencias y las formas de pensar...refleja tanto el punto de vista filosófico de la orientación, como una forma de pensar".
Hofstede, Neujinen, Oshayv y Sanders (1990)	"La cultura corporativa se caracteriza por: (1) ser holística; (2) determinada históricamente; (3) relacionada con elementos antropológicos; (4) construida socialmente; (5) flexible; y (6) difícil de cambiar".
Kilmann (1984)	"Cultura es la voluntad colectiva de los miembros de una organización, y refleja lo que la cooperación realmente busca, o aquello con lo que realmente cuenta para progresar".
Ouchi (1982)	"La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización; rituales que concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia".
Peters y Waterman (1982)	"La cultura es una representación de los valores compartidos por los miembros de una organización".
Pettigrew (1979)	"La cultura es un sistema de significaciones públicas colectivamente aceptadas, operacionales al seno de un grupo dado, en un momento dado. Sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes que suministran a los individuos una interpretación de su propia situación".
Pümpin y García Echevarría (1988)	"Conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa".
Ribes (1997)	"Un conjunto articulado de creencias , querencias, pautas de comportamientos y medios que comparten los miembros de una empresa"
Schein (1983)	"Cultura es la suma total de conocimientos y el saber colectivo o compartido en un grupo".
Schwartz y Davis (1981)	"La cultura es un modelo de creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, que generan normas que determinan firmemente las conductas de los individuos y grupos de la organización".
Tunstall (1983)	"Cultura es una constelación general de creencias, costumbres, tradiciones, sistemas de valores, normas de conducta y formas de hacer negocios que es única para cada organización".

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las definiciones consideradas coinciden en que la cultura corporativa se fundamenta en el hecho de `compartir algo`, pero discrepan en que ese `algo` sean las reglas, las normas, las creencias, los valores, una filosofía, etc. Diferencias que son más bien superficiales, ya que todos coinciden en identificar intangibles como el punto de cohesión de una cultura.

Los estudios culturales giran en torno a dos ejes básicos que coinciden con dos paradigmas generales que encuentran su aplicación en el estudio de cultura corporativa, como son el funcionalismo y la perspectiva interpretativa. Ambos paradigmas presentan diferencias y similitudes.

La *perspectiva funcionalista* concibe la cultura como un sistema sociocultural, cuyo estudio se centra en encontrar las funciones y niveles comparables entre todas las organizaciones, mientras que considerar la cultura dentro de la *perspectiva interpretativa* supone aceptarla como un sistema de ideas, que considera que cada contexto cultural es único.

La primera de las dos corrientes, la perspectiva funcionalista, considera la cultura como una variable organizativa, independiente o dependiente, externa o interna, es decir, *algo que la organización tiene* (Louis, 1980; Siehl y Martin, 1981; Schultz y Hatch, 1996; Tichy, 1982). Los estudios dentro de esta línea de investigación se centran en la cultura como una herramienta para lograr los resultados deseados (Peters y Waterman, 1982; Schwatz y Davis, 1981). Por lo tanto, bajo este prisma, podemos afirmar que la cultura es la herramienta mediante la cual se puede predecir y conducir el comportamiento organizativo.

La segunda gran corriente de estudios, la perspectiva interpretativa, es aquella que entiende la *cultura como una metáfora para definir la organización* (Geertz, 1973; Lamers, 1981; Malinowski, 1961; Radcliffe-Brown, 1952) o *algo que una organización es* (Allaire y Firsirotu, 1984; Smircich, 1981). La visión se centra en que las organizaciones deben ser entendidas como culturas.

El presente trabajo de tesis pretende detectar aquellos rasgos culturales generales que permitan comprender las distintas opciones a las que deben hacer frente los directivos cuando quieren utilizar la cultura como mecanismo de influencia en el comportamiento y en la estrategia (véase la orientación al mercado de la empresa). Por ello, estamos interesados en descubrir regularidades entre empresas y no elementos diferenciales. Este objetivo nos lleva a ubicarnos en la perspectiva funcionalista y aceptar la cultura como un sistema sociocultural, generalizable entre organizaciones y alejarnos de perspectivas interpretativas más propias del campo

antropológico, ya que estamos interesados en la capacidad de comparación de las empresas. El investigador organizativo sobre cultura interpreta la organización no como una solución natural a fuerzas profundas y universales, sino como un instrumento racional diseñado por la alta dirección para orientar el comportamiento de los empleados de la forma requerida (Lamers, 1981). Por ello, el análisis de los factores generalizables entre organizaciones que permitan analizarla desde una perspectiva funcionalista, lleva a estudiar los valores y, sobre todo, su plasmación en normas de comportamiento.

1.3. LA PERSPECTIVA FUNCIONALISTA DE LA CULTURA: LA CULTURA COMO VARIABLE.

Las investigaciones que comparten este enfoque consideran la cultura como una herramienta para conseguir un determinado resultado en la empresa. Por eso, se trata de una aproximación pragmática, enfocada a "lo que la organización tiene", con resultados prescriptivos, que sugieren formas de mejorar aspectos observables de la organización. Según Smircich (1983), este planteamiento distingue dos aproximaciones:

- La cultura como *variable externa*, se asume que el mundo social se expresa en términos de relaciones contingentes entre diferentes elementos denominados variables.
- La cultura como *variable interna*, se concibe a las organizaciones como organismos que existen en un determinado entorno que impone unos requisitos de comportamiento específicos.

La diferencia entre ambas es que, si la cultura se considera como una variable externa, constituye una fuerza determinante del entorno, mientras que si se define como variable interna, es el resultado de la promulgación humana, la cual viene determinada por los valores instaurados en la organización, postura en la que nos posicionamos en nuestro trabajo.

1.3.1. LA CULTURA COMO VARIABLE EXTERNA.

Dentro de esta línea de investigación, que considera la cultura como variable externa, se postula que las empresas originan culturas propias, que reflejan la cultura de la sociedad en la que están inmersas, de tal forma, que analizando empíricamente las culturas nacionales y localizando agrupaciones similares, se podrán hacer predicciones sobre su influencia en el rendimiento empresarial. Aunque este enfoque no se enmarca en nuestra línea de trabajo, sí puede explicar la influencia de las culturas nacionales en las organizaciones de las que forma parte, y por tanto, servirá para la identificación de las diferencias de comportamiento empresarial entre distintos países. Vamos a mencionar someramente algunos de los trabajos que se posicionan en esta línea de investigación.

Uno de los trabajos que podemos destacar dentro de este enfoque es el realizado por Hofstede (1980) en el que propone un modelo en el que las diferencias en las culturales nacionales se pueden agrupar en cuatro categorías bipolares independientes, lo que ayuda a explicar las diferencias encontradas en las prácticas de gestión de las firmas que operan en distintos países.

Además de la investigación de Hofstede (1980), podemos destacar otros trabajos dentro de esta perspectiva como el centrado en la comparación de prácticas directivas y administrativas en diferentes países y ámbitos geográficos (Neghandi y Estafen, 1967 y Kanter, 1991), en la identificación de la influencia de las culturas nacionales en las organizaciones (Roberts, 1970) o en la comparación de las prácticas de gestión de diferentes filiales de la misma multinacional (D´Iribarne, 1989). No podemos dejar de mencionar, igualmente, los trabajos de Ouchi (1981) y de Pascale y Athos (1981) por ser los más referenciados en el estudio de la cultura corporativa.

La principal conclusión a la que llegó Ouchi en su trabajo fue predecir un mayor éxito financiero, en el mercado internacional, para las compañías estadounidenses cuyo comportamiento se pareciera al comportamiento de las compañías japonesas. Por su parte, Pascale y Athos atribuyeron una mayor productividad a las empresas japonesas frente a las estadounidenses, por apostar aquéllas por las relaciones humanas, y concretamente por la preocupación por las habilidades de sus empleados y por su identificación con los objetivos empresariales.

A continuación presentamos en la tabla 1.1 las principales aportaciones de los trabajos que consideran la cultura como variable externa.

Tabla 1.1 Investigaciones que consideran la cultura como variable externa.

Neghandi y Estafen, 1967; Roberts, 1970; Hofstede, 1980; Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; D' Iribarne, 1989; Kanter, 1991; entre otros.

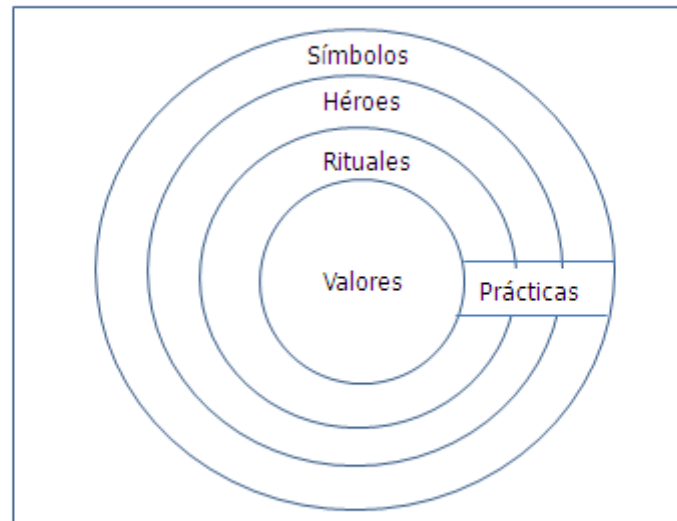
Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

1.3.2. LA CULTURA COMO VARIABLE INTERNA.

La investigación de Hofstede no reveló ninguna información directa sobre la cultura corporativa, sin embargo una de sus principales conclusiones fue que la cultura nacional y la cultura corporativa son dos fenómenos completamente diferentes. En este sentido, nos señala que las culturas nacionales difieren en lo fundamental, en los valores invisibles compartidos por la mayoría de sus miembros adquiridos en su infancia, mientras que la cultura empresarial es un fenómeno mucho más superficial que reside principalmente, en las prácticas organizativas, adquiridas por la socialización de los nuevos miembros (Hofstede, 1991). A partir de este indicio, Hofstede dio un giro al análisis de la cultura como variable externa, para centrarse en la cultura como elemento diferenciador de las empresas. Para ello, realizó una nueva investigación en la que trataba de analizar numerosas organizaciones en un país determinado.

Según Hofstede, la cultura lleva asociada una serie de manifestaciones en cuatro niveles de profundidad: símbolos, héroes, rituales y valores, al que se añade un nivel transversal de prácticas que, según los resultados de su investigación, determina las diferencias culturales entre las empresas analizadas. En la figura 1.3 aparecen ilustrados como las capas de una cebolla, representando los símbolos las manifestaciones más superficiales de la cultura y los valores las más profundas, con los héroes y rituales en medio.

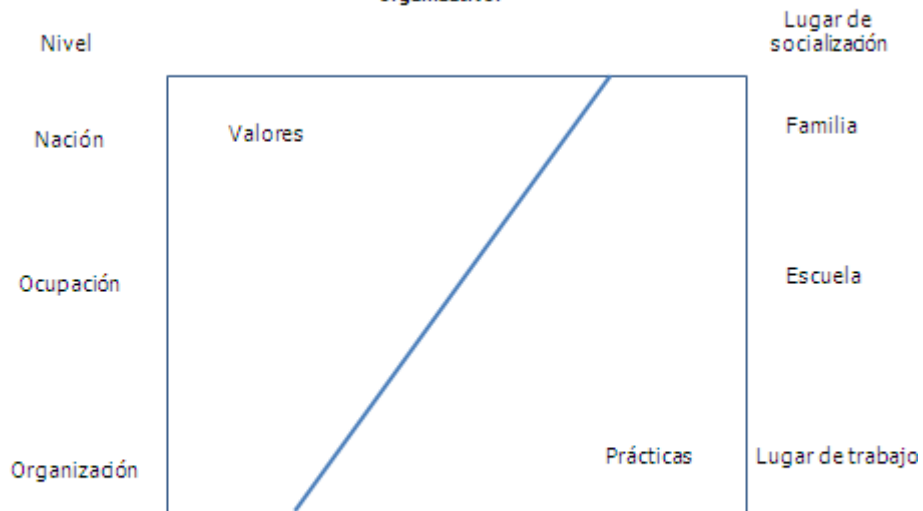
Figura 1.3. "El diagrama en cebolla": manifestaciones de la cultura a diferentes niveles de profundidad.



Fuente: Adaptado de Hofstede (1999, p. 40).

El análisis de los datos en su investigación permitió identificar seis dimensiones diferentes respecto a las obtenidas para las culturas nacionales; estas dimensiones bipolares engloban una serie de rasgos enfrentados que caracterizan el tipo de cultura que predomina en una organización. Asimismo, se encontró que en las culturas corporativas, el papel respectivo de los valores y las prácticas son exactamente los opuestos a los que se observan en las culturas nacionales. Las unidades analizadas se diferenciaban poco en cuanto a los valores culturales de sus miembros, de hecho los valores de los empleados diferían más en función de criterios como la nacionalidad, la edad o el nivel educativo que, en función de su pertenencia a la empresa, pero se distinguían considerablemente respecto a sus prácticas organizativas. La comparación de personas equiparables en organizaciones diferentes reveló diferencias considerables en cuanto a las prácticas y mucho menores en cuanto a los valores (figura 1.4).

Figura 1.4. Carácter de las diferencias culturales: nivel nacional, ocupacional y organizativo.



Fuente: Adaptado de Hofstede (1999, p. 297).

La figura muestra que a nivel nacional las diferencias culturales residen principalmente en los valores y menos en las prácticas (siempre que se comparen personas similares en los demás aspectos). A nivel organizativo, las diferencias culturales residen sobre todo en las prácticas y menos en los valores. En un nivel intermedio encontramos la ocupación, a mitad de camino entre la nación y la organización, lo que indica que la entrada en un campo de actividad implica la adquisición tanto de valores como de prácticas. Las diferencias de equilibrio valores/prácticas ilustradas en la figura pueden explicarse por los distintos lugares en los que se produce la `socialización` (aprendizaje) de los valores y las prácticas, lugares que aparecen a la derecha del diagrama.

La principal conclusión de esta investigación fue que, a nivel empresarial, las diferencias residen en las prácticas, pero también se identifica un pequeño componente de valores característico de las culturas empresariales. Así, según el autor, los valores de la empresa tienen su origen en los fundadores y de los líderes más destacados, unos valores que se convierten en prácticas, en reglas del juego, para el resto de los empleados, por eso, la cultura empresarial, en cualquier lugar del mundo, se puede describir a través de sus prácticas de trabajo.

En contraposición a esta postura encontramos la aportación de Dickson *et al.* (2000), donde señalan que a diferencia de la aproximación de Hofstede, que asocia la cultura nacional a los valores y la cultura corporativa a las prácticas, el proyecto

GLOBE² utiliza una nueva perspectiva al análisis de la cultura empresarial, proponiendo las mismas dimensiones que se usan para el análisis de la cultura de la sociedad, que incluyen, a la vez, valores y prácticas.

1.3.2.1. LA CULTURA Y EL ÉXITO EMPRESARIAL

Dentro de esta línea de investigación, que considera la cultura como variable interna, existen numerosas aportaciones que comienzan a considerarla como la clave para asegurar la eficiencia y el rendimiento empresarial, en definitiva, para conseguir el éxito económico. Desde esta perspectiva, cada organización tiene unos patrones culturales distintos y distintivos, de forma que se generaliza una noción de cultura como algo que aúna a la organización. En este sentido, Louis (1983) señala que la cultura es un `pegamento` social que la mantiene unida y que expresa los valores sociales y las creencias que los miembros de la organización llegan a compartir.

En esta corriente de investigación podemos destacar dos trabajos pioneros, el de Peters y Waterman (analizado en epígrafes anteriores) y el de Deal y Kennedy (1982), aunque existen otras muchas investigaciones que se centran en analizar la relación entre cultura y rendimiento empresarial (tabla 1.2).

Tabla 1.2 Investigaciones que estudian la relación cultura y éxito.

Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982; Glaser, 1983; Harris y Moran, 1984; Sashkin y Fulmer, 1985; Reynolds, 1986; Enz, 1986; O´Reilly *et al.* 1988; Pümpin y García Echevarría, 1988; Quinn y Cameron, 1988; Denison, 1990; Martin y Siehl, 1990; Calori y Sarnin, 1991; Gordon y DiTomaso, 1992; Kotter y Heskett, 1992; Collins y Porras, 1994; Garmendia, 1994; Ribes, 1997; Deal y Kennedy, 1999; entre otros.

Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

El principal objetivo de éstos últimos, en su obra "Corporate Cultures: the rites and rituals of Corporate life", era proporcionar un manual de gestión cultural, convencidos de que la cultura influía favorablemente en el éxito económico de las empresas y suponían que el elemento básico eran los valores. Identifican cinco elementos que conforman la cultura corporativa: valores, héroes, ritos y rituales, entorno y red cultural y diferencian dos funciones principales, la cultura como sistemas de reglas informales, que explica cómo deben comportarse los empleados y, como

² Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness: Proyecto realizado en 1994 con 180 miembros, en el que se han recogido datos de 64 culturas nacionales en más de 800 organizaciones. El objetivo de este proyecto realizado por House (1991) era comprender las interrelaciones entre la cultura de la sociedad, la cultura de la organización y la eficacia del liderazgo en diferentes contextos (House *et al.* 1999).

medio que les permite sentirse mejor con lo que hacen, por lo que es más probable que trabajen más. En función de dos factores, el grado de riesgo asociado a las actividades de la organización y la velocidad con que sus miembros obtienen retroalimentación del éxito de sus actividades, decisiones y estrategias, elaboran cuatro tipología de culturas tras el estudio de cientos de empresas y sus entornos: `cultura macho`, `cultura trabajo/juego duro`, `cultura apuesta la compañía` y `cultura del proceso` que presentamos en la siguiente figura 1.5.

Figura 1.5. Tipos de cultura corporativa según Deal y Kennedy (1982)

	RIESGO ALTO	RIESGO BAJO
RESPUESTA RÁPIDA	CULTURA MACHO	TRABAJO/JUEGO DURO
RESPUESTA LENTA	APUESTA LA COMPAÑÍA	CULTURA DEL PROCESO

Fuente: Adaptado de Garmendia (1990)

Partiendo de la premisa de que las empresas con culturas fuertes son las que alcanzan un mayor rendimiento, identifican los cinco elementos que configuran la cultura corporativa: unos valores que constituyen su base principal, que se comparten a través de sus principales actores, los héroes, que adquieren significado mediante ritos y rituales y, que se transmiten, integran y refuerzan gracias a la red cultural. Combinando las características de estos cinco elementos identifican las cuatro tipos de cultura que utilizan como base para el diagnóstico de las empresas incluidas en su estudio.

Tal y como hemos mostrado en la tabla 1.2 son numerosas las investigaciones que han tratado de determinar la relación entre cultura y el rendimiento empresarial, si analizamos las mismas, casi todas dan a entender que, existe una relación entre la fortaleza cultural y los resultados económicos.

Las culturas fuertes se encuentran en las organizaciones en las que la mayoría de sus miembros tiene un mismo conjunto de valores y asunciones. Una cultura fuerte puede actuar como una forma de control social ya que sirve como mecanismo que guía el comportamiento de los empleados y de los grupos. Una cultura fuerte es aquella ampliamente compartida en la organización. La forma en la que ésta puede influir en los resultados depende de tres argumentos:

- Una cultura corporativa fuerte facilita el logro de los objetivos organizacionales. La idea que subyace en este planteamiento es la de que, dado que todos los empleados comparten los mismos objetivos y asunciones básicas, no sólo están de acuerdo con los objetivos que se deben perseguir, sino también en cuáles deben ser los medios para lograrlos. En consecuencia, la iniciativa de los empleados, su energía y entusiasmo se canalizan en la misma dirección. En estas empresas existen pocos problemas de coordinación y control, la comunicación es rápida y efectiva y los recursos no se malgastan en conflictos internos (Hanges y Dickson, 2004).

- Una cultura fuerte da lugar a una mayor motivación de los empleados. Esto tiene fundamentalmente dos justificaciones: las culturas fuertes hacen que las personas que habitan en las organizaciones se identifiquen con ellas (los empleados disfrutan formando parte de una organización con una cultura distintiva y con otras personas que comparten la misma visión o forma de trabajar) y, a menudo, incorporan prácticas que son suficientemente motivadoras por sí mismas. Éstas influyen, o pueden hacerlo, en la participación de los empleados en la toma de decisiones y en otros aspectos que incluyen el reconocimiento (Denison y Mishra, 1995; House *et al.* 2002).

- Una cultura fuerte está más capacitada para aprender de experiencias del presente y del pasado. Sus valores, rituales y ceremonias proceden de la interpretación de los hechos vividos o acontecidos, por lo que supone un antecedente que permite a la organización afrontar nuevos desafíos y generar un entendimiento y cohesión social entre sus miembros.

Por otra parte, una cultura fuerte contribuye a mejores resultados porque crea un lazo entre los empleados, resultando en una comunicación más eficiente y mayor cooperación (Cooke y Rousseau, 1988; Klein *et al.* 1995). También hace más fácil para los integrantes de la organización interpretar los acontecimientos organizativos y clarifica a los participantes las actitudes y comportamientos que serán sancionados o recompensados por la organización (Glisson y James, 2002; Kotter y Heskett, 1992; Sorensen, 2002). Muchos investigadores sugieren que se obtienen mejores resultados financieros por aquellas empresas que tienen un acervo de valores directivos más fuerte que define la manera de tratar a los empleados, clientes, proveedores..., y que fomenta la innovación y la flexibilidad en las empresas (Barney, 1986).

Por tanto, una cultura fuerte puede actuar como una forma de control social, ya que sirve como mecanismo de guía para el comportamiento de los empleados y permite asegurar los resultados de la organización a largo plazo (Barney, 1986; Gordon y DiTomaso, 1992; Schein, 1985; Weick, 1985). Este tipo de explicaciones comparten

normalmente un alto componente normativo. Las empresas con culturas fuertes son ejemplos de dirección excelente (Peters y Waterman, 1982). Existen numerosas investigaciones que apoyan la hipótesis de que las culturas fuertes, medidas de forma diversa, tienen más éxito (Deal y Kennedy, 1982; Mitroff y Kilmann, 1984; Ouchi y Price, 1978; Pascale, 1985).

Sin embargo, también existen trabajos que argumentan que una cultura fuerte puede ser un lastre para la organización pues reduce su posibilidad de adaptación a los cambios (Anand, Ashforth y Joshi, 2004; Giddens, 1991; Pierre *et al.* 2006; Willmott, 1993). Una cultura fuerte puede constituir una fuente de rigidez que impida que la organización pueda adaptarse al mercado y hacer frente a los nuevos requerimientos competitivos. La fortaleza de la cultura puede actuar, pues, como una barrera que impide que la organización se adapte, ya que perpetúa comportamientos que la organización debería cambiar pero que los individuos se resisten a hacerlo pues forma parte de "su manera de hacer las cosas" (Litzky *et al.* 2006; Willmott, 1993). Como resultado de ello, la investigación que ha examinado el efecto de la fortaleza cultural en los resultados económicos muestra sólo una asociación positiva muy modesta (Siehl y Martin, 1990) y poco concluyente. Estas críticas han hecho surgir otras visiones que afirman que es el contenido de la cultura, no sólo su fortaleza, lo que da lugar a mejores resultados. Una cultura fuerte considerando el nexo de manera aislada, puede orientar a la organización hacia la dirección equivocada, o, incluso, puede hacer que sea incapaz de adaptarse a los cambios.

Por tanto, hay que señalar, que aunque numerosos autores reconocen la importancia del estudio del término cultura corporativa, la evidencia empírica sobre el efecto predictivo de la cultura en el rendimiento no se demuestra de forma convincente. En este sentido, Wilderom *et al.* (2000) señala que la conceptualización de la cultura y la validez de sus resultados, no distan mucho de los empleados en las investigaciones precursoras del constructo. Parker (2000), por su parte, indica que es improbable que la cultura sea una propiedad manejable y que existen pocas evidencias que sugieran que el consenso sobre los `valores esenciales` produzca necesariamente como resultado un mayor rendimiento.

1.3.2.2. LA CULTURA Y EL CAMBIO

Dentro también de esta línea de investigación, que considera la cultura como variable interna, existe otra corriente de investigadores que consideran que no existe una cultura universalmente válida, que funcione y se ajuste a todos los casos, sino que suponen que una cultura es valiosa si se adapta a su entorno y a las condiciones específicas de su sector. En definitiva, podemos decir que la finalidad de esta corriente de estudio es analizar la esencia del contenido cultural y cambiarlo y adaptarlo de acuerdo a los objetivos empresariales. Por tanto, la cultura se convierte así en una contingencia gestionable, aunque resulte difícil de lograr un buen diseño científico para su medida. En este sentido, Martin *et al.* 1985 sugieren que la cultura se puede gestionar dependiendo de cómo sea su aproximación, si se elige una definición superficial de la misma y un alcance limitado del cambio, entonces la cultura puede ser gestionable, mientras que si se define en términos profundos y se contemplan cambios masivos, no son tan concluyentes con la gestión cultural.

Podemos encuadrar las aportaciones más significativas de esta aproximación en tres modelos: modelo de ajuste cultural, el modelo de cultura deseable y el modelo de cultura emergente, que vamos a desarrollar a continuación.

1. Modelo de ajuste cultural

Este modelo trata de incorporar la cultura como una variable más a la formulación e implantación de estrategias empresariales, de forma que cuando se trata de incorporar cambios planificados la clave del éxito radica en un adecuado acoplamiento entre la cultura y la estrategia.

La hipótesis, anteriormente mencionada, de cultura fuerte-eficacia depende en gran medida que los valores que defiende la organización sean adecuados a las contingencias en las que se desenvuelve su actividad (Grant, Shani y Krishman, 1994; Merron, 1994; Tosti y Jackson, 1994). Es decir, se supone que las organizaciones que tengan culturas que encajen con el entorno y la estrategia de negocio tendrán mejores resultados que las que obtengan un encaje pobre, ya que la cultura se puede convertir en un lastre cuando las asunciones compartidas no encajan con las necesidades de la organización (Weiner, 1988; Wilkins y Ouchi, 1983). Según esta perspectiva, una cultura que apoya la estrategia y el contexto de la organización es eficaz, eficiente y un activo para el logro de productividad y rentabilidad (Sathe, 1983). Pero su efecto como

variable aislada de su contexto organizativo es indeterminado. Sin embargo, a pesar de su lógica conceptual, la mayoría de los estudios han planteado de manera teórica esta relación, o mediante estudio de casos, por lo que no existe evidencia suficiente que permita verificar el supuesto teórico. Ello nos lleva a ubicar la cultura en el contexto organizativo en el que se mueve, para ubicar los rasgos culturales más adecuados. Para ello, debemos centrar la perspectiva que condiciona la relación planteada, encajando dos conceptos diferentes: la estrategia, como elemento que determina la dirección de la organización y la cultura, como el aspecto que marca una implantación correcta de los objetivos planteados. Respecto a la relación cultura-estrategia existen tres corrientes diferenciadas:

1.- La cultura puede verse como un elemento dirigido por la estrategia de la compañía (Baligh, 1994; Davis, 1984; Denison, 1990; Kimberly y Zajac, 1985; Schein, 1993). Para estos autores, la organización define primeramente su estrategia competitiva y después se genera e implanta la cultura que se necesita para ello (Black, 2003). La gran desventaja es que parte de que la cultura puede ser conscientemente construida.

2.- Otros autores desafían esta aproximación (Bass y Avolio, 1989; Bobbitt y Ford, 1980; Liedtka, 1992; O´Reilly, 1989; Schein, 1983; Schwartz y Davis, 1981). Ven la cultura como el elemento conductor del resto de los movimientos organizativos. Según esto, la estrategia que se elija depende en gran medida de la cultura existente. La cultura es, en último término, el reflejo de la interacción compleja entre (1) las asunciones y teorías que los fundadores traen al grupo inicialmente y (2) aquellas que el grupo aprende de sus experiencias (Shrivastava, 1990).

3.- Una tercera aproximación (Nohria y Ghoshal, 1994; Scholz, 1987) establece que los dos aspectos están altamente interrelacionados. El problema aquí es la conexión entre ajuste y éxito.

Destacamos también la investigación realizada por Schwartz y Davis (1981) en la que determinan que la empresa está constituida por tres elementos principales: la estructura, los sistemas y los recursos humanos, a los que añaden la cultura, como elemento generador o inhibidor de la implantación de la nueva estrategia. Según estos autores, ninguna organización podrá comportarse de forma adecuada en un entorno competitivo, a menos que estas cuatro dimensiones organizativas sean consistentes y se ajusten con la estrategia, por lo que es imprescindible analizar el impacto de la cultura corporativa en las posibilidades de éxito de las estrategias futuras.

La cultura corporativa, según estos autores, es un modelo de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, capaz de crear normas que se traduzcan en comportamientos observables. En este sentido, podríamos apuntar que la cultura es una herramienta útil para determinar y predecir el comportamiento organizativo, siempre y cuando los gestores sean capaces de crear unos valores capaces de crear unas normas acordes con un determinado comportamiento deseado o esperado.

En su trabajo definen el `riesgo cultural` como el grado de adecuación entre la estrategia planificada y la cultura existente, y su principal conclusión es que si alguna de las acciones estratégicas propuestas cae en una zona de riesgo³, implica que la cultura puede hacer fracasar su implantación, por lo que será necesario modificar aquellos elementos culturales que supongan un riesgo cultural elevado.

En un trabajo posterior, Davis (1984) desarrolla un método de evaluación del grado de adecuación entre la cultura y la estrategia⁴ distinguiendo dos dimensiones de la cultura corporativa:

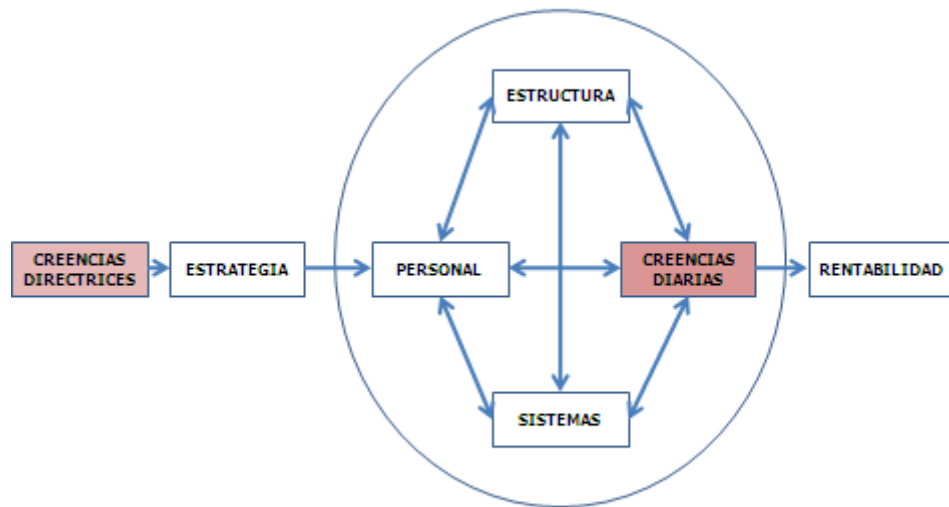
- *Creencias directrices*: son los principios fundamentales sobre los que está construida la compañía, constituyendo sus pilares filosóficos y permaneciendo, por lo tanto, prácticamente invariables. Las creencias directrices pueden ser a su vez, externas si se refieren a cómo competir y dirigir el negocio, e internas, si están relacionadas con la forma de gestionar y dirigir la organización.
- *Creencias diarias*: son las reglas de comportamiento de la actividad diaria laboral, los ritos y los rituales de experiencia acumulada en el pasado que se reflejan en el presente, cambian y se adaptan a las circunstancias, constituyen el manual de supervivencia de los individuos en la organización.

Para relacionar la estrategia y la cultura es necesario percibir la esencia de las creencias directrices y distinguirlas de las creencias diarias. La formulación de la estrategia proviene de las creencias directrices, son las razones por la que una empresa quiere desarrollar una determinada estrategia, mientras que las creencias diarias, arraigadas a las estructuras, los sistemas y los recursos humanos determinan el éxito o el fracaso en la implantación de la estrategia (figura 1.6).

³ La estrategia planificada se desglosa en acciones específicas, clasificadas según la importancia para el éxito de la estrategia global y su nivel de compatibilidad de la cultura, construyendo una matriz de riesgo cultural en la que es posible identificar distintas áreas de riesgo cultural para cada acción estratégica planificada.

⁴ Davis parte de la premisa de que la habilidad para formular e implantar rápidamente respuestas estratégicas apropiadas constituye una ventaja decisiva para las empresas inmersas en entornos competitivos.

Figura 1.6. Dimensiones de la cultura: creencias directrices y creencias diarias.



Fuente: Adaptado de Davis (1984)

Una vez establecida la relación entre la estrategia y la cultura se evalúa el grado de adecuación entre ambos, a través de tres actividades: 1) identificar las creencias directrices: a través de entrevistas individuales a los gestores para conocer sus actividades básicas y el tiempo dedicado; 2) identificar las creencias diarias: se realizan entrevistas para completar la matriz que muestra las tareas de gestión y las relaciones críticas que genera; y 3) evaluar el riesgo cultural: a través de una matriz de riesgo cultural, en la que se identifican las áreas de riesgo cultural aceptable para cada acción estratégica planificada (al igual que la investigación de Schwartz y Davis, 1981).

La simplicidad del método propuesto permite a los gestores identificar el 'salto de credibilidad', que representa lo que las creencias diarias se alejan de las creencias directrices, y el 'grado de ajuste cultural', que muestra si las creencias diarias facilitan la implantación de la estrategia.

Podemos destacar algunas investigaciones que se centran en el estudio de la relación entre cultura corporativa, las creencias corporativas y el cambio que mostramos en la siguiente tabla 1.3.

Tabla 1.3. Investigaciones que estudian la relación cultura, creencias corporativas y el cambio.

Schwartz y Davis, 1981; Tichy, 1982; Donaldson y Lorsch, 1983; Davis, 1984; Lorsch, 1985; entre otros.

Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

Donaldson y Lorsch (1983) realizan una investigación en la que el principal objetivo es analizar las similitudes y diferencias en la formulación de objetivos de las organizaciones objeto de estudio. Una de las principales conclusiones es que cada compañía tiene un modelo de creencias característico, una cultura que proporciona a los gestores un marco único para reflexionar sobre las distintas opciones estratégicas que tienen que seleccionar, lo que limita y determina su capacidad de decisión. De esta forma, podemos sugerir que la cultura va a determinar e influir de forma significativa en las decisiones estratégicas de los responsables de las firmas, siendo dichas decisiones estratégicas responsables o causantes del comportamiento de la organización.

Las aportaciones de este enfoque de ajuste cultural comparten una visión de la empresa como un conjunto de tres elementos relacionados entre sí, al que hay que añadir el elemento cultural como acelerador, ralentizador o incluso, inhibidor del proceso de implantación de cambios estratégicos. El mensaje para los responsables de la firmas, es que, es necesario realizar un análisis cultural para establecer el grado de ajuste entre la cultura y los cambios planificados.

En nuestro caso, pensamos que la teoría del encaje estratégico es la más explicativa de las generadas hasta ahora. El punto de partida es el enunciado plenamente aceptado de que los símbolos culturales tienen una naturaleza dual, por una parte establecen una inclinación hacia un fin mientras, por otra parte, representan condiciones en términos del sentido de los mismos (Feldman, 1985). Por consiguiente, dependiendo de los objetivos que persiga la organización, los elementos culturales que determinen el éxito pueden ser diferentes. Sin embargo, no debemos entrar en el análisis de la relación de causalidad en ningún sentido, sino la idea de coherencia o ajuste entre los componentes de la organización. Como punto de partida en el análisis de la relación, el objetivo fundamental debe ser el considerar que realmente los conceptos objeto de estudio ejercen influencias mutuas. De esta manera, la formulación más plausible sería la de que las culturas que determinan los buenos resultados estarán en función de la orientación estratégica que persiga la empresa u organización.

La contrastación de esta hipótesis supondría que los rasgos culturales que permiten a las organizaciones obtener unos mejores resultados no serán siempre los mismos y la verificación de que uno de los factores que determinan la relación entre cultura y resultados es la orientación estratégica o los objetivos planteados por la

organización, con lo que se estaría planteando de manera concreta el vínculo y la relación.

Por tanto, y como conclusión, la teoría del encaje estratégico defiende que la estrategia juega un papel clave en el vínculo entre cultura y resultados, por lo que es necesario analizar aquellos rasgos culturales que dan lugar a mejores resultados dependiendo de la orientación estratégica que la organización persiga.

2. Modelo de cultura deseable

El principal objetivo de este enfoque es crear y mantener una cultura deseable y cambiarla cuando se convierta en disfuncional, se considera que los gestores son los responsables de su creación y gestión. Se reconoce la complejidad del contenido cultural que puede manifestarse en varios niveles, optando por elegir las normas de comportamiento de los miembros de la organización por ser empíricamente el más manejable.

Una de las primeras aportaciones de este enfoque es la realizada por Allen y Dyer en 1980 en la que tratan de identificar y reestructurar los sistemas normativos de las empresas, al que denominan el 'inconsciente de la organización'. En su trabajo elaboran un índice de diagnóstico de las normas de comportamiento, el NDI⁵, utilizado como base para diseñar los programas de cambio cultural en las empresas, y sugieren un programa de evolución cultural, basado en el cambio del sistema normativo. Dicho cambio se realiza en cuatro fases:

- Fase inicial: análisis y establecimiento de objetivos, en la que se utilizan los resultados de la aplicación del índice NDI para desarrollar una estrategia de cambio preliminar.
- Segunda fase: introducción y desarrollo del nuevo sistema normativo, en la que participan todos los niveles de la organización.
- Tercera fase: implantación de la cultura deseada.
- Fase final: evaluación y renovación cultural, en la que se realiza de nuevo la encuesta para conocer hasta que punto ha sido exitosa la implantación del cambio normativo.

Posteriormente, Allen en 1985 tomando como base las normas de comportamiento de los miembros de la organización, propone una técnica para construir el cambio cultural. Según este autor, el cambio requiere un concepto de

⁵ 'Norms Diagnostic Index'

cultura con base normativa, se basa en que las normas son los elementos de la cultura más concretos y más fácilmente reconocibles en todos los aspectos de la vida laboral, lo que les convierte en un instrumento idóneo para los responsables de las organizaciones para gestionar y comprender la cultura. Las normas comprenden todos los comportamientos esperados, aceptados o promovidos por la empresa, son el comportamiento autorizado en la organización. En este sentido, Allen afirma que las normas son los bloques sobre los que se construye cualquier cultura, por lo que es importante centrarse en las normas si lo que pretendemos es cambiar nuestro comportamiento o nuestro entorno organizativo. Por consiguiente, parece razonable pensar que las normas son la clave del comportamiento esperado, aceptado o promovido en la organización, si se consigue instaurar unas normas acordes a un comportamiento deseado podremos de esta forma dirigir y encauzar el comportamiento en la dirección adecuada, confirmando, así, cómo la cultura con base normativa influye o determina el comportamiento de las organizaciones.

Destacamos también la aportación de Kilmann y Saxton (1983) en la que diseñan una herramienta de diagnóstico cultural, la encuesta de 'desfase cultural'⁶, basada en la identificación de las normas de comportamiento. Consideran los diferentes niveles de la cultura:

- Normas de comportamiento: lo que está inmediatamente debajo de la superficie, son las reglas del juego no escritas, que se transmiten de una generación a otra, a través de historias, ritos, rituales, sanciones.
- Convicciones: lo que subyace a todas las acciones y decisiones, estratégicas y habituales, son más difíciles de analizar y de cambiar que las normas.
- Naturaleza humana: es el nivel más profundo, constituye la manifestación colectiva de la naturaleza humana, deseos, motivos, etc., que hace a un grupo de personas único.

Considerando que el objetivo es cambiar la cultura, la postura de estos autores es que para ello no es necesario cambiar la cultura en todos los niveles para una gestión eficaz. Defienden que, aunque la cultura se manifiesta a través de normas, valores, creencias y convicciones compartidas, se controla más fácilmente mediante las normas de comportamiento. Las normas, por lo tanto, constituyen la base para crear y mantener una cultura deseable, más que cualquier otra manifestación cultural, postura

⁶ Culture-Gap Survey.

que está en consonancia con la aportación de Allen analizada en líneas superiores, en cuanto que las normas son la clave del comportamiento.

En la misma línea, encontramos la contribución de Cooke y Rousseau (1988), en la que aportan un instrumento cuantitativo de diagnóstico cultural, el OCI⁷, capaz de identificar las normas de comportamiento de cualquier entidad social. Consideran la cultura constituida por cuatro elementos dispuestos en forma de capas, de menor a mayor profundidad:

- Artefactos materiales: son las manifestaciones físicas, los productos observables de la cultura, que ayudan a resolver problemas de coordinación y adaptación.
- Normas de comportamiento: son las creencias de los empleados respecto a los comportamientos aceptables. Es posible identificarlos a través de la información directa de los miembros de la organización.
- Valores: son las prioridades asignadas a respuestas empresariales respecto a la innovación, la satisfacción o el riesgo. Al igual que las normas de comportamiento, es necesario su identificación a través de la información directa de los miembros de la organización.
- Convicciones subyacentes: son inconscientes, difícilmente reconocibles por la empresa. Para identificarlas es necesaria la interacción directa con los empleados durante un largo periodo de tiempo.

En su investigación se centran en identificar y evaluar las normas de comportamiento, considerando que la cultura se puede descomponer en dos bloques, por un lado, las convicciones subyacentes y los valores, y por otro, las normas de comportamiento, que denominan 'la cultura operativa'. Esta división se debe a que la 'cultura operativa', es decir, las normas de comportamiento, no reflejan necesariamente los valores y convicciones, por lo que el diagnóstico cultural se limita a identificar las normas de comportamiento. En este sentido, Cooke y Szumal (2000) apuntan que las convicciones y los valores influyen en la misión, los objetivos y la estrategia, pero tienen un impacto marginal en las culturas operativas, mientras que las normas de comportamiento están determinadas por las condiciones organizativas y las realidades que los empleados afrontan diariamente y no son una función directa de los valores y convicciones de los fundadores de la organización.

Si analizamos las aportaciones anteriores hay un punto de coincidencia y es que consideran que el concepto de cultura corporativa puede manifestarse en varios

⁷ 'Organizational Culture Inventory'.

niveles, siendo las normas de comportamiento el elemento base para la gestión cultural de cualquier empresa.

Hay otras aportaciones, dentro de este enfoque, que vinculan el cambio cultural a otro nivel de la cultura, al nivel de las convicciones básicas, en lugar de limitarlo exclusivamente al nivel de las normas de comportamiento.

Podemos destacar el trabajo de Sathe (1983), en el que define la cultura como "el conjunto de convicciones básicas, a menudo tácitas, que comparten los miembros de la organización" (1983, p.6), y considera la cultura a tres niveles, de menor a mayor profundidad:

- Comportamiento organizativo audible y visible, siendo éste fácil de apreciar si tenemos una comprensión de los demás niveles de la cultura.
- Justificación del comportamiento, es el nivel que explica el comportamiento y la actitud de los empleados para dar sentido al nivel del comportamiento organizativo.
- Cultura, convicciones básicas compartidas que dirigen los comportamientos y los justifican. Considera que estas convicciones básicas pueden ser de dos tipos: los valores y las creencias.

Este autor defiende que "la cultura influye y determina el comportamiento" (1983, p.9), considerándola al mismo tiempo un activo y un pasivo. Un activo, en el sentido que las creencias compartidas facilitan y ahorran comunicaciones dentro de la organización, y al mismo tiempo, los valores compartidos generan altos niveles de cooperación y compromiso, por lo que la cultura puede ser altamente eficiente. Nos alerta el autor que, aunque la cultura sea eficiente no tiene porqué ser efectiva, si no nos conduce al comportamiento deseado o esperado por la organización. En sentido, nos apunta que la cultura es un pasivo cuando las creencias y los valores compartidos no están en consonancia con las necesidades de la organización y por tanto nos puede conducir a un comportamiento inapropiado o inadecuado.

Sathe (1983) justifica cómo la cultura influye sobre el comportamiento organizacional en base a cinco procesos básicos:

- *Comunicación*: la cultura es capaz de reducir los riesgos de una comunicación deficiente de dos maneras: 1) si existen creencias y valores compartidos, no es necesario comunicar "ciertas cosas" puesto que son previamente conocidos a través de dichas creencias y valores; 2) tales creencias y valores compartidos provee a los miembros de la organización de una guía para interpretar los mensajes recibidos.

- *Cooperación*: el grado de una cooperación sincera, por parte de los miembros de la organización, está influenciada por las creencias y valores compartidos.
- *Compromiso*: las personas sienten un sentido de compromiso con los objetivos de la organización cuando se sienten identificados con dichos objetivos y experimentan un apego emocional hacia ellos. Los valores y creencias compartidas que componen la cultura corporativa ayudan a generar tal identificación y sentimiento de pertenencia.
- *Toma de decisiones*: la cultura afecta al proceso de toma de decisiones puesto que las creencias y valores compartidos otorgan a los miembros de la organización un conjunto de asunciones y preferencias básicas, reduciendo el grado de desacuerdo sobre las premisas que deben prevalecer.
- *Implementación*: la cultura provee de una guía principal a los miembros de la organización en el caso de conflicto de valores, ayudándoles a dirigir su comportamiento en la dirección adecuada.

La cultura tiene, por tanto, una “influencia poderosa sobre el comportamiento organizacional, porque las creencias y los valores compartidos representan las asunciones y las preferencias básicas que guía tal comportamiento” (Sathe 1983, p. 12). Postura que está en consonancia con nuestra investigación, puesto que una de las premisas básicas de nuestro estudio es cómo la cultura corporativa influye y determina el comportamiento organizacional. Al mismo tiempo, Sathe señala que existen diferentes condiciones que determinan la fortaleza de la cultura para influir sobre el comportamiento organizacional:

- Culturas con mayor número de creencias y valores compartidos tienen una influencia más poderosa sobre el comportamiento, puesto que hay más asunciones básicas que guían el comportamiento.
- Culturas cuyas creencias y valores son ampliamente compartidos por los miembros de la organización tienen un impacto mayor sobre el comportamiento, puesto que un gran número de personas están guiadas por dichas creencias y valores.
- Culturas cuyas creencias y valores están claramente ordenadas tienen una mayor influencia sobre el comportamiento, puesto que existe menos ambigüedad ante situaciones en las que algunos valores pueden entrar en conflicto.

En definitiva, para que una cultura influya poderosamente sobre el comportamiento de la organización ésta debe tener un gran número de valores y

responsables del cambio cultural deben comunicar acerca de los nuevos valores y creencias a los miembros de la organización para que sean adoptados por todos.

- *Comunicaciones culturales*: la cultura es transmitida a través de comunicaciones implícitas⁸ y explícitas⁹ (proceso 3 de la figura 1.7), las cuales deben persuadir a los miembros de la organización a adoptar las nuevas creencias y valores culturales.
- *Contratación y socialización de los recién incorporados y traslado de los descarriados*: para lograr el cambio cultural es importante la última fase del proceso, el cual requiere dos acciones: 1) la contratación y socialización de los nuevos miembros que encajan con la cultura deseada, y 2) traslado o despido de los que no cuadran con la misma (proceso 4 y 5 de la figura 1.7).

En una investigación posterior Sathe (1985), indica que aquellos gestores que estén interesados en realizar un cambio cultural en la organización, deben comprender e influir sobre los procesos básicos de formación de los valores y las creencias, puesto que intervenir únicamente sobre las normas puede funcionar pero puede suponer un coste elevado en irrelevancia, insuficiencia e ineficacia.

Por último, podemos mencionar otras aportaciones centradas en distintos elementos de la cultura como claves para gestionar el cambio organizativo, éste es el caso de Pfeffer (1981), quien sostiene que la gestión simbólica es el principal responsable para conseguir el cambio cultural. Por su parte Boje *et al.* (1982), sostienen que los mitos corporativos es la solución para gestionar la cultura, mientras que Krefting y Frost (1985) señalan al uso de metáforas.

Presentamos en la siguiente tabla 1.4 un resumen de algunas de las investigaciones, dentro de este enfoque, centradas en estudiar la relación entre cultura empresarial, normas de comportamiento y el cambio.

Tabla 1.3. Investigaciones que estudian la relación cultura, normas de comportamiento y el cambio.
Allen y Dyer, 1980; Allen y Kraft, 1982; Kilmann y Saxton, 1983; Sathe, 1983; Cooke y Rousseau, 1988; Amador, 1999; entre otros.

Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

⁸ Rituales, ceremonias, historias, héroes, logos, vestimenta y otras formas simbólicas de comunicación.

⁹ Anuncios, discursos, memos y otras formas explícitas de comunicación.

3. El modelo de cultura emergente.

Los investigadores que se encuadran en este modelo parten de dos premisas fundamentales: 1) se centran en comprender la esencia de la cultura antes de cambiarla, y 2) consideran la cultura como el resultado de un proceso de aprendizaje colectivo, un flujo derivado de la solución de problemas, por lo que, por un lado, se reconoce la existencia de subculturas, y por otro, se incluye una dimensión temporal de la cultura, es decir, la consideración de que la cultura es dinámica y cambia continuamente.

Schein (1969) marcó el origen del modelo de cultura emergente, proponiendo un modelo de creación cultural de tres etapas, la llegada de los líderes con una serie de convicciones, valores y perspectivas que imponer a los empleados, su utilización en la solución de problemas de integración y adaptación, y su transferencia a la siguiente generación. Posteriormente en 1981, estructura la cultura en cuatro niveles:

- Artefactos: son los aspectos tangibles de la cultura compartidos por los miembros de una organización. Son manifestaciones superficiales¹⁰, físicas¹¹ y de comportamiento¹².
- Perspectivas: son las reglas compartidas socialmente y las normas aplicables a un contexto determinado.
- Valores: son la base de evaluación que los miembros de la organización utilizan para juzgar las situaciones, las acciones, los objetos y las personas.
- Convicciones: son las creencias tácitas que los empleados mantienen sobre sí mismos, sobre sus relaciones y sobre la organización donde trabajan. Son la base de los tres niveles anteriores que determinan el sistema de significados compartidos.

Posteriormente, Dyer (1982) basándose en estos cuatro niveles de la cultura, señala que la clave para entender la cultura es el nivel de convicciones, por lo que se centra en descubrir el patrón de convicciones compartidas por los empleados y averiguar la manera en que encajan con la cultura corporativa que les ha mantenido unidas. En su investigación diseña un modelo de evolución cultural y nos sugiere que los cambios culturales son inevitables, aunque los responsables pueden tener la oportunidad para iniciarlos en situaciones de crisis o de cambio de líder, pero ni la

¹⁰ Lenguaje, historias y mitos.

¹¹ Tecnología y arte.

¹² Rituales y ceremonias.

crisis ni el cambio de líder pueden asegurar un cambio cultural que resulte incontrolable.

A continuación, Schein (1985) reconoce que la cultura empresarial afecta claramente a la formulación e implantación de estrategias y considerando que la situación económica de las empresas puede imponer estrategias que requieran algún cambio cultural, defiende que es imprescindible comprender las condiciones en las que ese cambio es posible y disponer de un marco teórico para gestionar dicho cambio, para ello, elabora el modelo dinámico de aprendizaje cultural, en el que postula que la cultura de cualquier grupo social es el resultado de un aprendizaje colectivo al tratar de solucionar problemas de adaptación externa y de integración interna. En este sentido, nos define la cultura como “un modelo de convicciones básicas -inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir cuando se enfrentan a esos problemas” (1988, pp. 25-26). De igual forma, considera necesario, como mencionamos en líneas superiores, distinguir los distintos niveles de la cultura para evitar confusiones conceptuales (figura 1.2). Por último, destacar que Schein propone un modelo dinámico de aprendizaje cultural, cuyo contenido se manifiesta en tres niveles, considerando que, es el nivel de las convicciones básicas el que define la realidad del grupo, y en definitiva, su esencia cultural. Las técnicas de investigación para el diagnóstico cultural sólo tendrán éxito si acceden a las capas más profundas y si los investigadores alcanzan una relación de confianza con la organización analizada.

Otra de las investigaciones enmarcadas dentro del modelo de cultura emergente, encontramos la realizada por Wilkis (1983) diseñando un método de auditoría cultural. Considera la cultura como un conjunto de convicciones inconscientes compartidas, dadas por supuestas y asumidas por los empleados, respecto a cómo hay que realizar el trabajo, cómo se evalúa dicho trabajo y cómo relacionarse con los demás. También reconoce que la cultura está formada por conductas observables y su propuesta de auditoría cultural se centra en el significado atribuible a las convicciones. El autor advierte de las principales dificultades que se presentan a la hora de desvelar las convicciones subyacentes, y las resume en tres puntos: 1) los empleados no hablan directamente de sus convicciones, hay de deducirlas a través de historias, ritos..., lo que implica realizar entrevistas en profundidad y observación directa; 2) el tamaño y la

diversidad de las organizaciones supone deducir las convicciones de todos los grupos relevantes; y 3) algunas convicciones son contrarias a las normas organizativas, por lo que son difíciles de identificar. Pero la gran dificultad se encuentra en la cantidad de recursos y tiempo para identificar la orientación cultural de la organización. Para solventar esta dificultad propone dos posibles soluciones, en primer lugar, atribuir el concepto de cultura a cualquier manifestación que puede analizarse ligeramente, y en segundo lugar, centrar la auditoría cultural en las convicciones más importantes para los objetivos estratégicos.

Posteriormente, junto con Patterson (1985), proponen una definición de cultura más elaborada, definiéndola como las conclusiones que un grupo extrae de su experiencia, pero estructuran su contenido en rutinas, valores y convicciones. Defienden que el cambio verdadero debe iniciarse con el diagnóstico de las convicciones básicas de todas las subculturas, para ir podándolas, dirigiendo la evolución de sus tres niveles mediante procesos de maduración.

Encontramos otras aportaciones, encuadradas en el modelo emergente, que tratan el contenido cultural desde la perspectiva de la fragmentación, considerando que las organizaciones son la base para un conjunto de subculturas, por lo que para gestionar la cultura es necesario aislar todas las culturas distintivas.

Por su parte, Van Maanen y Barley (1985) definen la cultura como la intersección de los sistemas interpretativos subculturales, si el solapamiento es amplio, las subculturas forman parte de una cultura única, si por el contrario es reducido, no tiene sentido de hablar de una cultura común. Sugieren, por tanto, hablar de 'organización cultural' en lugar de cultura corporativa.

En el marco de nuestro país, destacamos la contribución de Peiró (1990) que distingue tres niveles de contenido: el nivel observable¹³, el nivel apreciativo y valorativo¹⁴, que permite justificar el anterior, y el nivel fundante¹⁵. Subraya la importancia de analizar la posible discrepancia entre los niveles identificados, es el caso de las discrepancias entre las justificaciones e interpretaciones que se dan a unos hechos culturales observables y las creencias básicas, es decir, la discrepancia entre la cultura oficial y la cultura real, o entre el nivel observable y el nivel valorativo, en el que las formas culturales pierden conexión con el nivel que les da sentido. Al mismo tiempo, afirma que es imprescindible delimitar si el sujeto de análisis es la organización

¹³ Lenguaje, rituales, sanciones, recompensas, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas o espacios físicos.

¹⁴ Valores, filosofía, ideologías, expectativas, predisposiciones, apreciaciones, perspectivas, prioridades o significados.

¹⁵ Las creencias y las convicciones básicas.

o el grupo, ya que el problema de la multiplicidad o unicidad cultural es un problema empírico cuyo análisis requiere de un desarrollo metodológico todavía inexistente.

Más reciente Vélaz (1999) sugiere que la cultura es un todo formado por dos niveles: 1) superficial y visible, el `estilo`, que hace referencia a las apariencias externas, se manifiestan en las acciones observables de los empleados; y 2) otro más profundo, el `ideario`, compuesto por los valores compartidos y las creencias básicas que dan sentido a su comportamiento. El diagnóstico cultural lo realiza mediante la aplicación del método de investigación clínica¹⁶ propuesto por Schein, al que añade medidas de cohesión, que indican la fortaleza cultural y de coherencia, que informan del ajuste entre los dos niveles, el visible y el ideario.

Para finalizar, Díez (1999) identifica los elementos que definen el contenido cultural, acotando los artefactos a rituales, normas, símbolos mitos, historias, héroes, material y lenguaje; clasifica los valores en tres categorías: expresados, aparentes y operativos. A diferencia del anterior, el diagnóstico cultural lo lleva a cabo mediante un método de investigación activa.

A continuación, nos parece interesante mostrar una tabla (tabla 1.4) en la que se recogen algunas de las investigaciones que tratan de determinar la relación entre cultura, convicciones básicas y el cambio cultural.

Tabla 1.4. Investigaciones que estudian la relación cultura, convicciones subyacentes y el cambio.
Dyer, 1982; Schein, 1985; Wilkinson y Patterson, 1985; Louis, 1985; Van Maanen y Barley, 1985; Martin <i>et al.</i> 1985; Peiró, 1990; entre otros.

Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

1.4. LA PERSPECTIVA INTERPRETATIVA DE LA CULTURA: LA CULTURA COMO METÁFORA.

Como hemos señalado en líneas superiores, nuestro trabajo se posiciona en la perspectiva anteriormente analizada, la cual considera la cultura como variable, no obstante, nos parece oportuno ilustrar de forma somera la aproximación purista de la cultura.

¹⁶ El investigador clínico no se limita a realizar estudios basados en la observación, en los que su papel no queda lo suficientemente claro, sino que es considerado un científico al que se le pide ayuda, y es la organización quien define el problema inicial, no el investigador. Por tanto, la investigación clínica consiste en diseñar observaciones que permitan construir una teoría de los datos desvelados, tratando de combinarlas con los análisis de un grupo interno, cuando las organizaciones solicitan ayuda.

La aproximación purista considera la cultura como algo que la organización es, lo que forzosamente implica analizar y entender los aspectos expresivos, simbólicos o ideológicos de las empresas. Mientras que la aproximación pragmática trata de proporcionar respuestas, la aproximación purista intenta formular las preguntas adecuadas. En este sentido, Pacanowsky y O´Donnel-Trujillo (1983), señalan que según la perspectiva interpretativa, la cultura corporativa no es simplemente otra pieza del puzle, sino que es el puzle en sí.

En el enfoque purista, la cultura se percibe como una metáfora para comprender la vida organizativa, una forma diferente de interpretar el conocimiento y la experiencia, tiene la capacidad de generar significados, produciendo una imagen holística en la mente del que la interpreta.

Dentro de esta perspectiva podemos distinguir tres enfoques, dependiendo de qué forma simbólica sea el principal objeto de análisis:

- Enfoque simbólico, concibe la organización como un modelo de discurso simbólico que necesita ser descifrado. Cuando este enfoque se aplica a la empresa, la cultura se convierte en un sistema de símbolos y significados compartidos, un discurso que hay que interpretar, proporcionando descripciones detalladas. En la tabla 1.5 mostramos las principales investigaciones encuadradas en este enfoque.

Tabla 1.5. Resumen de la perspectiva simbólica dentro de la aproximación purista.

Smircich, 1985; Nord, 1985; Thévenet, 1986; Owen, 1987; Trice y Beyer, 1993; entre otros.

Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

- Enfoque cognitivo, centrado en los procesos cognitivos que intervienen en la creación de sentido. La cultura se considera un sistema compartido de conocimientos, generado por la mente humana, por medio de un número finito de reglas o significados. Desde este enfoque, las organizaciones son redes de significados subjetivos o marcos de referencia que sus miembros comparten en diferentes grados, y que para un observador externo parecen funcionar como reglas gramaticales (Harris y Cronen, 1979), o como prácticas de pensamiento o mapas causales de carácter cognitivo (Weick, 1979).

- Enfoque estructural-psicodinámico, entiende la cultura como la expresión de un proceso psicológico inconsciente. Este enfoque asume que la mente humana tiene estructuras inconscientes universales, que se proyectan en la cultura, en las prácticas y en las formas organizativas, por tanto, el objetivo es descubrirlas para entender su relación con las manifestaciones sociales observables (Turner, 1971).

1.5. LA MEDIDA DE LA CULTURA CORPORATIVA

En el presente epígrafe vamos a explicar los instrumentos de medida de la cultura corporativa y las distintas dimensiones para su aproximación. Aunque en el presente trabajo no vamos a medir empíricamente esta variable, creemos interesante hacer una revisión sobre la misma, de forma que nos pueda ser útil para futuros trabajos de investigación.

Existen multitud de instrumentos de medición de la cultura organizativa a través de valores visibles o prácticas de comportamiento, pues cada autor utiliza sus propias dimensiones en función de los objetivos que se haya planteado para su estudio: OBK, OCI, prácticas de Hofstede... (Cooke y Szumal, 2000, 1993; Earley, 1994; Jehn *et al.* 1997; O'Connor, 1995; Posner, 1992; Sendergaard, 1994). Esto hace que no se haya desarrollado una medida generalmente aceptada del concepto objeto de estudio, sino una multitud de instrumentos diversos con objetivos dispares y aplicaciones heterogéneas.

La unión o relación que pretendemos realizar entre cultura, comportamiento y eficacia o resultados requiere, en primer lugar, que se recojan aquellos aspectos más relevantes y recurrentes del concepto de cultura. Para ello, hemos revisado la literatura analizando las dimensiones que se recogen en cada uno de los estudios, intentando agrupar las dimensiones en función de sus semejanzas y diferencias.

Al revisar los distintos trabajos realizados hasta la fecha, cada autor utiliza dimensiones diferentes, aunque el contenido de las mismas, en algunos casos, muestra grandes solapamientos. Además, puede observarse en los diferentes instrumentos la consideración de dimensiones que son extremos de continuos y no dimensiones diferentes, como el énfasis en la "estabilidad/innovación", "competencia/cooperación de las personas" o "valoración de los individuos/resultados organizativo". Por ello, suelen integrarse los diferentes instrumentos de medida para recoger tres dimensiones

básicas de la cultura: aspectos centrados en la organización del trabajo (individualismo/colectivismo), en la consideración del individuo dentro de la organización (orientación empleado/tarea) y en los objetivos que se buscan con la tarea (flexibilidad/estabilidad). Para ello, partiendo de estas tres dimensiones básicas para medir la cultura organizativa, trataremos de comentarlas de cara a revisar los rasgos más relevantes de cada una de ellas.

La primera de las dimensiones encontradas, la llamada prácticas individualismo/colectivismo, permite discernir dentro de una dirección basada en la cultura (Caldwell y O'Reilly, 1990).

La cultura colectivista recoge aspectos de la valoración de las unidades organizativas sobre la base de las contribuciones de grupo a los procesos de producción o a las cadenas de valor de las organizaciones (Hofstede *et al.* 1990). Es decir, la base fundamental es la coordinación de la toma de decisiones, que la gente y los departamentos dentro de una organización trabajen juntos y aúnen sus esfuerzos. Todo ello lleva a que se fomente el comportamiento del grupo, y se recompense el trabajo en equipo y los resultados conjuntos (Calori y Sarnin, 1991; Glazer *et al.* 1987 y 1983). El colectivismo muestra una tendencia a la cooperación, mientras que el individualismo ha sido unido a la competitividad. La gente en organizaciones colectivistas tiende a utilizar la pertenencia como la base para la categorización social (Kilmann y Saxton, 1991). Un individuo individualista busca mejorar su desempeño por las ganancias y el reconocimiento que él mismo recibe (Allen y Dyer, 1980; Cable y Judge, 1997; Lee *et al.* 1995).

El individualismo y el colectivismo, por tanto, influyen en el uso que la persona hace de la información durante su aprendizaje (Peters y Waterman, 1982). Para los individualistas, el entrenamiento enfatiza la capacidad personal, mientras que para los colectivistas, se hace hincapié en la capacidad del grupo (Mackenzie, 1995). En las empresas individualistas, lo que se valora es maximizar y perseguir objetivos individuales y se recompensa a los individuos en función del grado de consecución de sus propios logros (Hofstede *et al.* 1990). En las colectivistas, la prioridad radica en los objetivos colectivos y en la acción cooperativa, y los miembros son recompensados por las contribuciones conjuntas a los logros organizativos (Rentsch, 1990; Reynierse y Harker, 1986). Las organizaciones altamente colectivistas, por lo tanto, fomentarán el trabajo en grupo y las contribuciones colectivas a los resultados organizativos. Se creará un ambiente en el que se rechazarán los conflictos y se enfatizará la cooperación como elemento fundamental para el logro de sus objetivos (Reynolds,

1986; Webster, 1992). Por su parte, las culturas con énfasis en el individuo se caracterizarán por una valoración de la contribución individual al logro de los objetivos.

Otra dimensión que permite discriminar es la orientación empleado/trabajo. Así, esta dimensión ha sido recogida por Hofstede *et al.* (1990) como prácticas masculinas/femeninas. En las organizaciones y lugares de trabajo, la masculinidad/orientación a la tarea se refleja en oportunidades de altos rendimientos, reconocimiento, progreso y recompensas basadas en los méritos (Caldwell y O'Reilly, 1990; Denison, 1995; Sahkin, 1984; Hofstede *et al.* 1990). Las prácticas femeninas (centradas en el empleado) enfatizan la calidad de las relaciones interpersonales y de los asuntos relacionados con la vida en el trabajo. Una cultura orientada hacia la persona valorará los aspectos relacionados con las condiciones de vida en el trabajo, como la política de empleo, las posibilidades de promoción, el nivel de satisfacción..., mientras la cultura orientada a la tarea centrará su énfasis en el logro de los objetivos organizativos, valorando a los individuos que contribuyen de mejor manera a los mismos (Allen y Dyer, 1980; Newman y Nollen, 1996; Reynierse y Harker, 1986). Las prácticas directivas consistentes con esta orientación cultural basada en la persona incluyen el proveer empleo y solución de problemas a largo plazo (Kotter y Heskett, 1992). Así, el objetivo fundamental es lograr un grado máximo de compromiso/cohesión, lo que dará lugar al cumplimiento del resto de los objetivos, mientras que el objetivo fundamental de las organizaciones masculinas es lograr las metas que se tienen encomendadas (Kilmann y Saxton, 1991; Mackenzie, 1995; Mulins *et al.* 1993; Peters y Waterman, 1982; Rentsch, 1990; Sashkin y Fulmer, 1985). Esta dicotomía de formas culturales ha sido también planteada en la literatura relativa a la dirección de recursos humanos.

Por su parte, el último de los bloques de rasgos que permite diferenciar culturalmente a las organizaciones es el comportamiento que se espera de los individuos en la organización (flexibilidad/estabilidad). Las organizaciones con una cultura basada en la estabilidad van a caracterizarse por una incapacidad de los empleados para hacer frente a nuevos problemas, bien porque no tienen la visión de conjunto que permite entenderlos, o bien, aún entendiéndolos, porque no tienen la autoridad para resolverlos. Esto hace que la organización no sea capaz de hacer frente de forma rápida a las contingencias del entorno, mostrando una carencia de adaptabilidad, por el castigo de los errores, lo que lleva a que los individuos no quieran correr riesgos y fomenten la estabilidad. El objetivo fundamental que se persigue es obtener la máxima eficiencia.

Sin embargo, las organizaciones con una cultura basada en la flexibilidad valoran de forma fundamental la capacidad de actuación de los individuos para lograr los objetivos organizativos (Caldwell y O'Reilly, 1990; Glaser, Zamanou y Hacker, 1987; Mackenzie, 1995; Sahkin, 1991; Webster, 1992). Esto hace que los empleados se encuentren cómodos ante situaciones de cambio, puesto que este es un arma fundamental para el logro de su meta prioritaria (Peters y Waterman, 1982; Rentsch, 1990; Sashkin y Fulmer, 1985). La organización tolera que se cometan riesgos, ya que esto es parte del proceso de aprendizaje y adaptación (Chatman *et al.* 1998; Shacklton y Abbas, 1990; Xenikou y Furnham, 1996). Con ello, lo que pretende fomentarse es un proceso de mejora continua que permita a la organización ir adaptándose sin perder competitividad (Calori y Sarnin, 1991; Glaser, 1983; Reynolds, 1986; Zeitz *et al.* 1997).

1.6. LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN DE LAS FIRMAS COMO REFLEJO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA Y LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS.

En líneas superiores hemos abordado el estudio de la cultura y sus diferentes perspectivas, como nos indica Schein (1988), la cultura se manifiesta en esquemas de conductas expresa, no debiendo confundir la cultura con dichos esquemas de conducta. En este sentido, afirma que la cultura no es visible, lo son tan sólo sus manifestaciones, entre las que podríamos incluir cualquier tipo de comunicación emitida por la alta dirección de la empresa como pueden ser los informes anuales y las memorias de responsabilidad social corporativa. Para justificar dicha afirmación nos basamos en la investigación realizada por Noble *et al.* (2002).

Según Noble *et al.* (2002) la alta dirección de la organización puede ser considerada como el lugar donde se hallan las orientaciones estratégicas corporativas, y más concretamente la orientación al mercado. Si examinamos los conocimientos y los modelos mentales de la alta dirección, nos pueden aportar información significativa acerca de la búsqueda y adquisición de la ventaja competitiva y al mismo tiempo puede ser considerada una manifestación de los elementos culturales de la empresa. Sin embargo, el acceso a dichos modelos mentales y pensamientos de los directivos plantea un importante desafío. No obstante, los autores utilizan en su investigación los informes anuales corporativos, donde también incluyen las cartas a los accionistas, considerando que dichos informes anuales "se pueden utilizar para analizar los conocimientos o los modelos de gestión de la alta dirección en el momento de la

publicación" (Noble *et al.* 2002, p.31). En este sentido, podríamos afirmar que dichos informes anuales corporativos son un reflejo o manifestación de la cultura corporativa, tal y como hemos apuntado en líneas superiores.

Una revisión a la literatura nos permite comprobar que otras investigaciones han empleado los informes anuales corporativos como fuente primaria de datos, tal es el caso del trabajo de Bowman (1978) en el que trata de explicar el éxito o el fracaso de las empresas pertenecientes al sector de los ordenadores a través precisamente de dicha fuente de datos. Para ello, sostiene que los informes anuales corporativos revelan más información sobre la estrategia corporativa que las propias actuaciones de los directivos de la alta dirección, apuntando que tanto la metodología utilizada en esta investigación como los resultados obtenidos pueden ser extrapolados a otras investigaciones. Los informes anuales suministran información cualitativa muy útil que permite al investigador realizar un `análisis de contenido`. En este sentido, nos sugiere que dichos informes aportan información no sólo con lo que explícitamente manifiestan, sino también con lo que `no dicen`, así el proceso de investigación se basa en el análisis y codificación de cada palabra, cada expresión o cada disertación empleada en el mismo. De esta forma, los informes anuales pueden ser utilizados, no sólo para la divulgación de datos cuantitativos, sino que pueden aportar información más recóndita de la organización, ilustrando esta afirmación con la comparativa que, de la misma forma que un psiquiatra a través de una entrevista puede inferir sobre un individuo, el estudio y la lectura detallada de los informes anuales nos permite inferir sobre la organización. Concluyen en su estudio que los informes anuales puede ser una rica fuente de información combinada con un `análisis de contenido`, a pesar de la creencia generalizada del escaso valor aportado en los mismos, matizando que los informes anuales analizados cuidadosamente pueden transformarse de un simple `metal` a una `pieza de oro`.

Por su parte, Barr *et al.* (1992) tratan de determinar cómo se produce la gestión del aprendizaje y para ello se precisa que los modelos mentales de la alta dirección de la empresa perciban cambios significativos en el entorno. Para ello, utilizan como fuente primaria de datos los informes anuales corporativos, arguyendo que si bien éstos no son los `datos ideales`, otra fuente de datos no ofrece información sobre la evolución de los modelos mentales de los directivos. Además, en conversaciones informales con los ejecutivos, éstos han reconocido que se involucran de forma especial en la preparación de las comunicaciones con los inversores, sobre todo en época de bajo rendimiento. Por tanto, utilizan los informes anuales como

fuerza de datos por considerar que estos documentos son demasiado importantes como para no prestarles atención, tanto en términos de elaboración como en términos de edición de los mismos, puesto que las creencias subyacentes reflejadas en estos documentos son precisamente las creencias subyacentes y las orientaciones estratégicas de la alta dirección, las cuales van a incidir directamente en la toma de decisiones y, por tanto, en la respuesta y el comportamiento organizacional. En este sentido, nos sugieren que los informes anuales son reflexiones razonables de la gestión predominante en la mente de los ejecutivos en el momento de la publicación de los mismos.

Cabe resaltar el trabajo de Judd y Tims (1991) en el que tratan de determinar la orientación hacia el cliente de una compañía, evaluando la frecuencia con que los directores generales de las empresas expresan su compromiso hacia los clientes a través de las cartas del presidente incluidas en los informes anuales. Consideran que los informes anuales se utilizan como poderosos instrumentos de comunicación con los clientes, clientes potenciales, accionistas, empleados, proveedores, medios de comunicación, etc., convirtiéndose en una herramienta sofisticada y poderosa de marketing, y al mismo tiempo, se está convirtiendo en un medio de comunicación de la estrategia de la empresa. Por tanto, estos documentos van a apoyar a la alta dirección a articular una imagen de la empresa que refleje los valores y creencias sobre el compromiso hacia el cliente. No obstante, señalan que no es suficiente manifestar un compromiso con el cliente para estar orientado hacia el mismo, sino que es necesario desarrollar un comportamiento acorde al compromiso manifestado y apuntan la necesidad de que los directores ejecutivos deben dar señales claras y establecer los valores y creencias a los empleados que reflejen dicha orientación. En todo caso, lo más destacable de este trabajo es la posibilidad de deducir, a través de los informes anuales, cual es la orientación estratégica de la empresa, así como los valores y creencias de la alta dirección.

Por su parte, Bettman y Weitz (1983) emplean los datos de los informes anuales para examinar la causa subyacente de los patrones de razonamiento en la obtención del rendimiento corporativo. Defienden la utilización de esta fuente primaria de datos por dos motivos principalmente: 1) los informes anuales ofrecen datos comparables para una amplia muestra de empresas, siendo además, datos fácilmente disponibles; y 2) los informes anuales se han utilizado de forma exitosa en investigaciones anteriores (Lentz y Tschirgi, 1963; Bowman, 1976, 1978; Pfeffer, 1981).

Otra investigación que emplea los informes anuales como fuente primaria de datos es la llevada a cabo por Fiol (1989) en la que subraya que, dichos documentos “además de comunicar los acontecimientos ocurridos en una empresa, también informan sobre las creencias implícitas de la organización y sus relaciones con el entorno” (Fiol 1989, p. 278). Las principales razones que le lleva a emplear dichos documentos son: 1) los informes anuales comparten el objetivo común de transmitir una imagen corporativa positiva para un grupo de interés significativo; 2) la alta dirección de la empresa aprueba la imagen que se transmite en los mismos; y 3) la elaboración de los informes anuales se rige por un conjunto bastante rígido de creencias, las cuales indican en qué forma y en qué dirección deben ser redactados dichos documentos.

Respecto a la principal conclusión de este trabajo, desde la óptica de nuestra investigación, podemos destacar el vínculo existente entre las creencias corporativas y el comportamiento estratégico de la organización, cuya relación es difícil de captar mediante métodos tradicionales de investigación (Broms y Gahmberg, 1983). Sin embargo, tal y como apunta Fiol, el análisis semiótico¹⁷ de las cartas de los accionistas emitidas por la alta dirección, permiten identificar las creencias subyacentes responsables de las complejas relaciones entre la organización y su entorno.

Posteriormente encontramos el trabajo de Chang *et al.* (2003) quienes tratan de determinar, a través de un análisis de contenido de las cartas a los accionistas emitidos por la alta dirección, si las iniciativas de comercio electrónico son iniciativas estratégicas significativas que reportan a la organización un mayor resultado. Señalan que dichos documentos son esencialmente un informe de la situación de la empresa y una declaración de la estrategia de la compañía dirigida a los accionistas, grupos de interés, competencia y analistas financieros. Igualmente, en ellos se analiza la posición financiera de la compañía, proporciona una explicación de los resultados obtenidos, analiza los principales acontecimientos de la empresa y aporta información acerca de la orientación estratégica a corto y largo plazo de la compañía y la forma en la que ésta será implementada. Por lo tanto, sostienen que es posible utilizar dicha fuente de datos como una representación de la orientación estratégica de la compañía, subrayando que este método ha sido utilizado en investigaciones anteriores de forma exitosa (Jarvrenpaa y Ives, 1990). Concluyen que estos documentos representan una herramienta de investigación muy útil para analizar la relación entre la estrategia y el

¹⁷ El análisis semiótico consiste en estudiar los signos en la vida social, en este caso, consistiría en estudiar los signos reflejados en los informes anuales corporativos.

comercio electrónico y el desempeño organizacional, igualmente señalan que dicha metodología es fácilmente aplicable a otras investigaciones y, al mismo tiempo señalan que dicha fuente de información nos permite desentrañar las perspectivas de los dirigentes de la organización en un formato fácilmente disponible y relativamente generalizado entre las organizaciones. Nos advierten, no obstante, que dichos documentos representan la orientación estratégica de la empresa, pero no son equivalentes a la misma, por lo que sería recomendable complementarlo con otras fuentes de datos que añadirían riqueza en la representación de la estrategia corporativa.

Por su parte, Michalisin (2001) desarrolla una investigación, empleando como fuente primaria de datos los informes anuales corporativos, en la que trata de determinar la relación entre las declaraciones o afirmaciones sobre innovación organizativa incluidas en los informes anuales y dos medidas externas de la innovación de la firma. Los resultados indican de forma contundente que las declaraciones contenidas en los informes anuales son válidas, y además “pueden resultar válidas para reflejar la orientación estratégica de la firma, así como la habilidad de la alta dirección para gestionar el cambio organizativo” (Michalisin, 2001; p. 159). Centrándonos en el marco de nuestro estudio, queremos resaltar la afirmación de Michalisin, en la que apunta que los informes anuales corporativos pueden ser una importante fuente de información para medir los principales valores y la postura estratégica de la organización.

En contraposición de las investigaciones analizadas en líneas superiores, encontramos la investigación de Santema y Van de Rijt (2001), en la que tratan de determinar hasta qué punto las empresas holandesas revelan su estrategia corporativa en los informes anuales corporativos, concluyendo que en dichos documentos no desvelan información relevante sobre la estrategia corporativa.

Podemos constatar que no pocas investigadores utilizan los informes anuales corporativos como fuente primaria de datos para desarrollar sus trabajos. La diversidad de los objetivos de estas investigaciones es amplia, pero cabe resaltar que en la mayoría de ellas tienen un punto coincidente, y es que dichos documentos aportan una información significativa y adicional sobre la organización que no aportan otras fuentes de datos, como pueden ser los conocimientos y los modelos mentales de la alta dirección (Noble *et al.* 2002), información sobre la estrategia corporativa (Bowman, 1978), las creencias subyacentes y las orientaciones estratégicas de la alta dirección (Barr *et al.* 1992), los valores y creencias sobre el compromiso hacia el cliente (Judd y

Tims, 1991), la causa subyacente de los patrones de razonamiento en la obtención del rendimiento corporativo (Bettman y Weitz, 1983), las creencias implícitas de la organización y sus relaciones con el entorno (Fiol, 1989), la orientación estratégica a corto y largo plazo de la compañía y la forma en la que ésta será implementada (Chang *et al.* 2003) y la orientación estratégica de la firma, así como la habilidad de la alta dirección para gestionar el cambio organizativo (Michalisin, 2001).

En definitiva, nos atrevemos a sugerir que en el ámbito de nuestra investigación, los informes anuales corporativos pueden ser considerados como una adecuada fuente primaria de datos puesto que nos aportará la información necesaria para determinar el grado de orientación al mercado de las empresas objeto de estudio.

1.7. CONSIDERACIONES FINALES

Hemos abordado el análisis de la cultura desde que se inicia su estudio en los años ochenta, comprobando las diferentes perspectivas bajo las cuales se ha encuadrado su estudio, algunas muy diferentes de otras. No obstante, bajo el marco de nuestra investigación, podemos deducir que muchas de ellas justifican en cierta manera la relación existente entre las dos variables objeto de estudio, esto es, la cultura y el comportamiento.

En primer lugar, mencionar la definición de Schein (1985), quien afirma que la cultura es la forma en que una organización soluciona los problemas e interpreta y acepta las situaciones. En este sentido, si la cultura sirve a la organización como marco de referencia para solucionar problemas e interpretar situaciones podemos deducir que, en cierto sentido, la cultura es una herramienta para predecir y dirigir el comportamiento de la organización, y por ende influir sobre el mismo. Además, considera que la cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y 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 lo que si queremos dirigir a la organización a un determinado comportamiento deberemos incidir precisamente en las presunciones básicas y las creencias.

Desde otra perspectiva abordan el estudio de la cultura Peters y Waterman (1982) quienes consideran los valores compartidos como el motor de la organización, siendo éstos la cultura corporativa. Aquellas organizaciones que cuenten con un sólido

conjunto de convicciones en el que basar todas sus normas y acciones, serán capaces de alcanzar el éxito gracias a la capacidad de dirigir a la organización en la dirección adecuada. Por lo que nos atrevemos a proponer que dichos valores compartidos son los determinantes del comportamiento de la organización. Por tanto, si conseguimos instaurar en la organización un conjunto de valores afines con 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.

Bajo otro enfoque, el estudio de la relación entre la cultura corporativa y el éxito empresarial, Deal y Kennedy (1982) determinan cómo la cultura inflúa favorablemente en el éxito económico de las empresas y suponían que el elemento básico para alcanzar dicha conquista eran los valores, por tanto, los valores serán los determinantes de las actuaciones realizadas por parte de la organización.

Bajo el prisma del modelo de ajuste cultural, Schwartz y Davis (1981) consideran la cultura corporativa como un modelo de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, capaz de crear normas que se traduzcan en comportamientos observables. En este sentido, podríamos apuntar que la cultura es una herramienta útil para determinar y predecir el comportamiento organizativo, siempre y cuando los gestores sean capaces de instaurar unos valores capaces de crear unas normas acordes con un determinado comportamiento deseado o esperado.

Dentro de este enfoque destacamos la conclusión alcanzada por Donaldson y Lorsch (1983), y es que cada compañía tiene un modelo de creencias característico, una cultura que proporciona a los gestores un marco único para reflexionar sobre las distintas opciones estratégicas que tienen que seleccionar, lo que limita y determina su capacidad de decisión. De esta forma, la cultura va a determinar e influir de forma significativa en las decisiones estratégicas de los responsables de las firmas, siendo dichas decisiones estratégicas responsables o causantes del comportamiento de la organización.

Si nos centramos en el modelo de cultura deseable Allen (1985) sugiere que las normas son los elementos de la cultura más concretos y más fácilmente reconocibles en todos los aspectos de la vida laboral, lo que les convierte en un instrumento idóneo para los responsables de las organizaciones para gestionar y comprender la cultura. Las normas comprenden todos los comportamientos esperados, aceptados o promovidos por la empresa, son el comportamiento autorizado en la organización, por lo que habrá que conducir dichas normas hacia la dirección adecuada para alcanzar el comportamiento deseado.

Bajo el mismo enfoque, destacamos de forma relevante por analizar de forma explícita la relación cultura-comportamiento, el trabajo de Sathe (1983) quien define la cultura como el conjunto de convicciones básicas, a menudo tácitas, que comparten los miembros de la organización, y afirma de forma manifiesta cómo la cultura influye y determina el comportamiento de la organización en base a cinco procesos básicos: comportamiento, justificaciones del comportamiento, comunicaciones culturales, contratación y socialización de los recién incorporados, y traslado de los empleados que no encajan con la cultura corporativa.

Para concluir queremos destacar que el estudio de la cultura se ha afrontado, desde que se inicia su disertación, bajo diferentes enfoques, unos más divergentes que otros, pero muchos de ellos tienen un punto coincidente y es la justificación de la relación existente entre cultura corporativa y comportamiento de la organización, lo que difiere unos de otros es, en cierta forma, el elemento sobre el que se debe actuar para alcanzar un comportamiento deseado. En este sentido, tal y como hemos expuesto en este capítulo, algunos 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).

CAPITULO II. EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

2.1. INTRODUCCIÓN.

Este capítulo tiene por objeto delimitar las diferentes conceptualizaciones de la orientación al mercado (OM), determinar los antecedentes, las consecuencias y finalmente cuáles son los factores o variables que moderan la relación OM con el rendimiento empresarial. Para ello, se lleva a cabo una revisión de la literatura, teórica y empírica, que permite aproximarnos a la problemática del constructo y que constituye el marco en el que se encuadra nuestro trabajo de investigación.

Considerando el entorno en el que se mueven actualmente las organizaciones altamente competitivo, donde los deseos y necesidades de los consumidores son extremadamente cambiantes, ¿cómo deben actuar las organizaciones para subsistir y crecer? Desde hace unos años, los cambios tecnológicos evolucionan a gran velocidad y continuamente se lanzan al mercado nuevos productos. De este modo, el nivel de obsolescencia de los mismos se vuelve elevado, el ciclo de vida de los productos cada vez más corto, y la oferta de las empresas cada vez mayor. En este escenario, para que las organizaciones puedan ser competitivas, deben obtener continuamente información del mercado, adaptando su oferta de la mejor forma posible a los deseos cambiantes de los clientes, de aquí que deban ser capaces de generar una respuesta acorde a la demanda. En este contexto, lo que sí parece claro es que las empresas que quieran detentar cierto poder de mercado deben ser capaces de alcanzar un status superior, esto es, una ventaja competitiva sostenible –VCS- en el tiempo. Y, obviamente, para lograr dicha ventaja deben ser capaces de generar una oferta que contemple alguna característica de índole superior a la de la competencia.

De esta forma, “la conducta organizativa de permanente observación, análisis y respuesta es englobada en la literatura reciente bajo el término Orientación al Mercado” (Lado, 1998, p.99). Ahora bien, ¿qué vamos a entender por estar orientado al mercado? ¿Es fuente de VCS? ¿Qué beneficios reporta a una organización estar orientada al mercado? Estas cuestiones –y otras relacionadas con dicha magnitud- han sido planteadas a lo largo de los últimos años, tanto en el mundo académico como en el empresarial. No obstante, es necesario matizar que aunque estas investigaciones hayan puesto mayor énfasis en el estudio de la OM, no podemos decir que sea

unconcepto innovador. En este sentido, Drucker (1954) ya señaló que las compañías tienen dos y solamente dos funciones básicas- el marketing y la innovación-. De hecho, fue el primer investigador que señaló que el marketing no es solo vender, sino más bien entender a los consumidores.

La preocupación por conseguir la satisfacción del cliente ante un mercado cada vez más competitivo ha llevado a adoptar el enfoque de OM frente a otros modelos de gestión empresarial, tales como la orientación a la producción, al producto o a la venta. La justificación de esta tendencia la encontramos en la búsqueda de capacidad para generar y aportar valor superior al cliente, y esto parece más fácil en organizaciones que desarrollan una cultura y comportamientos orientados al mercado (Barroso y Martín, 1999).

2.2. EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Hasta principios de los años noventa existe cierta ambigüedad respecto al término que debería emplearse para referirse al fenómeno de OM; de hecho, encontramos investigadores que emplean el término de `orientación al marketing`¹ en lugar de orientación al mercado; otros han empleado la expresión `orientación al cliente`² para referirse a dicho concepto; e incluso se ha llegado a conceder el mismo significado a la orientación al cliente, al marketing y al mercado (Webster, 1988; Chang y Chen, 1993).

Respecto a la utilización de expresiones como orientación al cliente u orientación al marketing como sinónimos de OM, Kolhi y Jaworski (1990) señalan que es preferible el término OM por tres motivos diferentes:

1. El constructo no es exclusivamente una función de marketing³. Este punto de vista coincide también con la escuela nórdica al sostener que dicha función se encuentra esparcida a lo largo de toda la organización, fuera del departamento de marketing, defendiendo que todas aquellas actividades que inciden sobre el comportamiento del cliente no pueden ser protegidas exclusivamente por los especialistas del mercado (Grönroos, 1989).

¹ Hayes y Abernathy, 1980; Payne, 1988; Sharp, 1991, Pelham, 1993, Webster, 1993, Avlonitis y Gounaris, 1997, 1999, entre otros.

² Houston, 1986; Shapiro, 1988; Webster; 1988; Deshpandé y Webster, 1989, entre otros.

³ Al igual que señala Shapiro (1988).

2. La orientación al mercado se convierte en responsabilidad de toda la empresa.
3. Centra la atención en los mercados, abarcando tanto a clientes, como todas las fuerzas que puedan influir en los mismos y en su relación de intercambio.⁴

A este respecto, el trabajo de Llonch (1993b) desvela la distinción entre orientación al marketing y orientación al mercado, señalando que las diferencias entre ambas no son meramente de carácter semántico. Mientras que en la primera la prioridad recae sobre el departamento de marketing y enfatiza de manera desproporcionada sus técnicas; la segunda se concibe como la aplicación de la filosofía de marketing de una forma integral, sin que ningún departamento adquiera un protagonismo fundamental. Podemos sintetizar en la tabla 2.1 los rasgos diferenciadores, según Llonch entre ambos términos. Se trata, por tanto de una filosofía con una orientación externa y transversal a la totalidad de la organización, que debe ser asumida por la totalidad de la empresa y no solo por el departamento de marketing.

Tabla 2.1: Orientación al Marketing vs. Orientación al Mercado

Orientación al Marketing	Orientación al Mercado
Énfasis en las técnicas e instrumentos de marketing	Aplicación integral de la filosofía de marketing
Puesta en práctica a cargo del departamento de marketing	Puesta en práctica por parte de toda la empresa
Principal responsabilidad recae sobre el director de marketing	Principal responsabilidad recae en el director general
Énfasis en las actividades de marketing	Énfasis en los procesos de marketing
Gestión orientada internamente	Gestión orientada al entorno

Fuente: Llonch, 1993

Desde esta perspectiva, la orientación al mercado va más allá de un enfoque funcional, adquiriendo una dimensión estratégica (Bigné, 1997), y cuyo objetivo es disponer de un segmento de clientes satisfechos.

Es a partir de los años noventa cuando los académicos empiezan a diferenciarlos y buscan definiciones de carácter comportamental. Durante esta época encontramos como grandes precursores el *Marketing Science Institute* (MSI) y la *American Marketing Association* (AMA), siendo numerosos los trabajos publicados en revistas de reconocido prestigio y el desarrollo de una comunidad de académicos en torno a este tema, con el fin de delimitar su contenido, sus diferentes perspectivas, así

⁴ Proveedores, competencia, grupos de presión, etc.

como sus escalas de medida. Paralelamente, la idea de obtener un mayor rendimiento empresarial por parte de las organizaciones orientadas al mercado, han fomentado la búsqueda de justificaciones empíricas de esta relación, igualmente la investigación de aquellos factores que favorecen el desarrollo de OM en la empresa (sus antecedentes), como la delimitación de los factores que moderan la relación OM-*performance* (factores moderadores).

Entre los estudios que han marcado un cambio de corriente en la investigación sobre OM, podemos destacar los trabajos de Kolhi y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), cuyas principales aportaciones versan sobre la identificación de antecedentes, consecuencias y variables moderadoras de OM, así como el diseño de escalas de medida del constructo. En este sentido, tal y como señalan Pandelica *et al.* (2009), los trabajos realizados entre los años noventa y noventa y cinco, se centran principalmente en la definición, construcción y el diseño de escalas de medida del constructo. A pesar del gran número de definiciones analizadas desde diferentes perspectivas, podemos encontrar en todas ellas un punto en común, y no es otro elemento que el cliente.

Una revisión de las diferentes definiciones de OM que han ido surgiendo a lo largo de los años, permite diferenciar dos posturas: 1) la OM como filosofía o perspectiva cultural (Narver y Slater, 1990), y 2) la OM como comportamiento o perspectiva comportamental (Kolhi y Jaworski, 1990); que no deben contemplarse como opuestas, ya que se encuentran fuertemente relacionadas. En este sentido, Varela *et al.* (1996, p.118) nos revela de forma significativa que "las empresas que asumen la OM como filosofía empresarial, mostrarán una cultura orientada al mercado; ambos aspectos se relacionarán directamente con la OM entendida como comportamiento en el mercado".

En el marco de nuestra investigación, vamos a adoptar la perspectiva cultural de Narver y Slater (1990), la cual considera OM como una cultura organizacional en la que, por un lado, se otorga la máxima prioridad a la creación y mantenimiento de valor superior para el cliente de forma rentable, tomando en consideración los intereses de todos los públicos de la empresa; y en la que, por otro, se proporcionan normas de comportamiento en relación con el desarrollo organizativo y la respuesta a la información del mercado.

Posteriormente, como sugieren Pandelica *et al.* (2009) han ido surgiendo nuevas perspectivas para definir OM: 3) perspectiva estratégica (Rueckert, 1992); 4)

perspectiva de orientación al cliente (Deshpandé, 1993 y Day, 1994); 5) perspectiva de acciones estratégicas (Lado *et al.*, 1998); y 6) perspectiva de la cadena de valor (Baker *et al.*, 1999; Elg, 2000; Simpson *et al.*, 2001; Grunert *et al.*, 2002).

Antes de seguir profundizando en el concepto de OM, recogemos de forma resumida y siguiendo un orden cronológico, una tabla que muestra algunas aportaciones al concepto de orientación al mercado (Tabla 2.2).

Tabla 2.2 Adaptaciones de las definiciones de Orientación al Mercado

Autores	Definición
Felton (1959)	Estado de ánimo corporativo que subraya la integración y coordinación de todas las funciones de marketing, las cuales, sucesivamente se funden con el resto de funciones corporativas para alcanzar el fin último plasmado con el máximo beneficio.
McNamara (1972)	Filosofía de dirección empresarial, basada en el conocimiento por toda la compañía de la necesidad de orientación al cliente, orientación al beneficio, y el reconocimiento del importante papel del marketing en la comunicación de las necesidades del mercado a todos los departamentos de la organización.
Hughes (1986)	El enfoque conduce al desarrollo del concepto de marketing como una filosofía organizacional. Este concepto establece que todas las decisiones principales sobre el producto y la promoción deben basarse en una comprensión de las necesidades de los consumidores.
Shapiro (1988)	La firma que se orienta bajo este enfoque se caracteriza por tres rasgos básicos: a) la información acerca de las tendencias relevantes del mercado se hace partícipe a todas las áreas de la empresa; b) las decisiones estratégicas y tácticas se toman bajo la participación de todos los departamentos y, en su caso, unidades estratégicas de negocios existentes en la corporación; c) estas decisiones son llevadas a cabo bajo la premisa del compromiso mutuo.
Deshpandé y Webster (1989)	Modelo concreto de cultura organizativa, donde el conjunto de creencias y valores acerca del manejo del negocio centra la estrategia y las actividades en el cliente.
Grönroos (1989)	Establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones a largo plazo con los clientes, de tal modo que los objetivos de ambas partes involucradas se encuentren. Ello se realiza mediante el intercambio mutuo y manteniendo las promesas, es decir, empleando todos los recursos al alcance para suscitar, mantener y reforzar la confianza del cliente en los mismos y en la propia empresa.
Kolhi y Jaworski (1990 y 1993a) Kolhi, Jaworski y Kumar (1993) Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes; la diseminación de dicha información a todos los departamentos; y el diseño e implantación de acciones de respuesta por parte de toda la empresa.
Narver y Slater (1990 y 1994)	Conducta empresarial que se plasma en tres componentes esenciales: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación e integración de funciones. Estos pilares se hallan, a su vez, afectados por dos criterios decisionales, como son la perspectiva a largo plazo y la rentabilidad.
Hooley, Lynch y Shepherd (1990)	Cultura empresarial basada en la componente filosófica del concepto de marketing, donde la orientación al cliente y la coordinación interfuncional son elementos esenciales.
Rueckert (1992)	Estrategia competitiva basada en tres dimensiones o actividades a desarrollar

	(perspectiva comportamental): captación de información, diseño y ejecución de la estrategia que conduzca a satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más eficaz y eficiente posible.
Webster (1992)	Una empresa que pretenda implantar el enfoque de orientación al mercado debe abandonar la perspectiva microeconómica de transacción y asumir una filosofía más aperturista, basada en relaciones y alianzas, estables y duraderas, con los agentes con los que interactúa, y ello con la finalidad de proporcionar un valor superior a los consumidores.
Pelham (1993) Pelham y Wilson (1996)	Conducta comportamental en la que desatacan básicamente tres componentes: el conocimiento de sus clientes y sus necesidades, la satisfacción de éstos a través de la generación de valor para los mismos y la orientación a los competidores.
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	Cultura organizativa donde destaca la satisfacción del cliente, relegando a segundo término el seguimiento de los competidores, con el objetivo de asegurar a largo plazo, el rendimiento de la firma.
Llonch (1993)	Rasgo esencial de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. Dicha cultura provoca que ésta se oriente a los clientes y a la competencia, y ponga en práctica una integración y coordinación entre todas sus funciones, con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada.
Kotler (1994)	Adopción del concepto de marketing, centrándose sus pilares fundamentales en las necesidades de los consumidores y la coordinación de las actividades en orden a responder a dichas necesidades más eficaz y eficientemente que los competidores.
Day (1994)	Cultura centrada en la captación de información detallada del mercado y la necesidad de llevar a cabo acciones organizativas coordinadas y dirigidas al logro de ventajas competitivas.
Lambin (1995)	Estrategia competitiva que involucra a todas las fuerzas participantes del mercado (cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno), y a todos los niveles.
Hunt y Morgan (1995)	Enfoque sustituto del concepto de marketing, y basado en tres componentes: a) captación de la información de clientes y competidores, tanto actuales como futuros; b) análisis sistemático de la información que nos permita conocer el mercado; c) uso sistemático de ese conocimiento para reconocer, comprender, diseñar e implantar aquella estrategia apropiada.
Slater y Narver (1995)	Enfoque de gestión que responde a tres procesos básicos: a) captar información continua de las necesidades y deseos de los clientes, así como de las capacidades de la competencia; b) difundir esta información por todos los niveles de la firma; c) coordinar armónicamente todos los recursos de la compañía con objeto de generar una oferta que representa mayor valor para el público objetivo.
Lado (1995)	Intensidad con que las empresas analizan, coordinan entre sus funciones y dirigen sus acciones hacia sus clientes finales, sus clientes intermedios o distribuidores, sus competidores y su entorno.
Deshpandé y Farley (1996)	Conjunto de procesos y actividades interfuncionales que tiene por objeto la satisfacción de los clientes mediante una evaluación permanente de sus acciones.
Touminen y Möller (1996)	Se apoya en el concepto de aprendizaje organizacional, el cual alude al proceso de mejora de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión de las mismas. Se trata, pues, de un constructo integrado, que contiene los factores cognitivos y comportamentales de la dinámica del aprendizaje organizativo, y contemplado desde el enfoque de las capacidades y la integración del resultado empresarial.
Trespalacios <i>et al</i> (1997)	Sistema para competir y obtener ventajas competitivas. Atender las

	necesidades y deseos de los clientes de forma eficiente, es decir, mayor comprensión del ambiente de los mercados, generar medios de información que permitan anticipar necesidades futuras, cambios competitivos o innovaciones tecnológicas.
Hurley y Hult (1998)	Cultura organizacional en la que el transcurso del tiempo, el reforzamiento del comportamiento y la creación de procesos organizativos generan en los empleados una actitud firme acerca de que los clientes y el conocimiento del mercado son importantes.
Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	No sólo es captar información del mercado, diseminarla por todas las áreas y preparar un proceso de actuación frente a esa información; la implantación del modelo de orientación al mercado representa hoy en día el más importante recurso con que puede contar una compañía para obtener una ventaja competitiva sostenible.
Rivera (1999)	Estrategia competitiva que desarrollan las firmas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la cual permite el logro de dos objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables, y controlar los grupos que pueden impedir esa satisfacción (entorno y competidores).
Lado (1999)	Una estrategia competitiva mediante la cual la empresa conoce y sigue la evolución del mercado, entendiendo por éste la conjunción de todas las fuerzas intervinientes en el mismo: cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno.
Vázquez <i>et al</i> (1999)	Cultura organizativa que promueve la obtención de información en todos los niveles organizativos, su puesta en común en toda la empresa y el desarrollo de acciones coordinadas de respuesta.
Dobni y Luffman (2000a)	La orientación al mercado es una cultura que consta de un número de variables comportamentales, y que manifiesta la orientación estratégica y facilita la implementación de la estrategia en una organización.
Langerak <i>et al</i> (2000)	Cultura empresarial que compromete a la organización en la creación del valor para el cliente, mediante el desarrollo de tres comportamientos relacionados con el procesamiento de información sobre el mercado a través de la organización: la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional.
Gray y Hooley (2002)	La orientación al mercado es la implementación de la cultura o filosofía empresarial que alienta los comportamientos dirigidos a la recogida, diseminación y respuesta a la información sobre los clientes, competidores y entorno en general para conseguir un incremento de valor para los clientes y otros grupos de interés.
Bigné y Blesa (2003)	La orientación al mercado como comportamiento coordinado de distintas funciones de la organización que busca generar información, diseminarla por la organización y diseñar e implantar una respuesta a tal información, todo ello basado en la identificación y creación de capacidades distintivas en la organización con el objetivo de satisfacer al cliente entregándole un mayor valor.
Mazaira <i>et al</i> (2005)	La orientación al mercado como una cultura empresarial específica que tiene por objetivo la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de la generación de un valor superior al mismo.

Fuente: Adaptada y ampliada de Cossío (2000)

Si analizamos las distintas definiciones, podemos observar la existencia de puntos coincidentes⁵, lo cual no debe sorprendernos puesto que se trata de una misma realidad investigada, igualmente, tal y como hemos apuntado en párrafos anteriores, se detecta la existencia de unas perspectivas básicas bajo las cuales se plantea el concepto de OM, a saber: a) la perspectiva cultural y b) la perspectiva comportamental.

Respecto al grado en que las organizaciones están orientadas al mercado, Lambin (1995a) señala que a lo largo del tiempo las organizaciones “han implantado instintivamente el concepto de marketing y han adoptado un comportamiento orientado al mercado” (1995a, p.18), aunque fuese débil. A este respecto, frente a la postura que sostiene que las organizaciones pueden ser clasificadas en grupos atendiendo a su orientación al mercado⁶, se defiende que la orientación al mercado es un continuo⁷ más que un constructo dicotómico, de forma que puede considerarse una cuestión de grado⁸. Bajo esta perspectiva, la orientación al mercado de las organizaciones varía en función de la medida en la que se incluyen las diferentes dimensiones asociadas al constructo (Kumar *et al.*, 1998) e incluso las empresas orientadas al mercado pueden mejorar sus procesos enfocados a la misma (Baker y Sinkula, 1999a). En este sentido, Claudon y Danon (1995) sostienen que ninguna empresa se encuentra a ‘nivel cero’ respecto a la orientación al cliente. En definitiva, “el grado de orientación al mercado de una organización es la consecuencia sinérgica de un número de actividades dirigidas al unísono, cada una de las cuales contribuye separadamente y en combinación con otras, para crear valor superior a los clientes” (Kumar *et al.*, 1998, p.204).

Las distintas definiciones sugeridas a lo largo del tiempo han ido ampliando el concepto de OM, partiendo de una filosofía de negocios hasta representar las acciones seguidas por la organización en relación con su mercado (Rueckert, 1992). Así pues, están implícitos dos niveles del marketing, el filosófico y el operacional, de forma que, por un lado, la necesidad de la organización de la orientación al cliente supone un compromiso actitudinal, y por otro, esta orientación es necesario que se refleje en el

⁵ La definición de OM como un enfoque exterior frente a un enfoque interno, la inclusión de un componente de acción, y finalmente, involucrar todos los departamentos de la organización para conocer y atender las necesidades del mercado y generar un valor superior a la competencia.

⁶ Hooley *et al.*, 1990; Greenley, 1995a.

⁷ Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Balakrishnan, 1992; Kumar *et al.*, 1998; Rivera, 1998, 1999; Baker y Sinkula, 1999a.

⁸ McNamara, 1972; Deshpandé *et al.*, 1993; Diamantopoulos y Hart, 1993; Llonch, 1993a, Lado, 1995; Avlonotis y Gounaris, 1999; Baker y Sinkula, 1999b; Lukas, 1999.

proceso operacional de la organización (Diamantopoulos y Hart, 1993). Además, las primeras definiciones parecen ignorar la necesidad de una adecuada orientación a la competencia; justamente, al principio se enfocan en el cliente, sin embargo, como señalan Day y Wensley (1983), los beneficios de un intercambio de marketing depende de la habilidad de cada proveedor de crear y sostener una ventaja competitiva sobre los otros competidores.

Posteriormente, Jaworski *et al.* (2000) sugieren dos aproximaciones complementarias a OM, las denominadas *market driven* (‘estar orientado al mercado’) y los *driving markets* (‘orientar a los mercados’). La primera hace referencia a aquella orientación del negocio basada en el aprendizaje, el entendimiento y la respuesta a las preferencias y conductas de los clientes, competidores y otros grupos de interés dentro de una estructura de mercado dada; mientras que la segunda, implica la influencia en la estructura del mercado y/o la conducta de los anteriormente citados al objeto de reforzar la posición competitiva del negocio⁹.

Por otra parte, podemos sugerir un cambio en la conceptualización de OM a raíz de la investigación de Narver *et al.* (2000) en la que apuntan que las firmas tienen una percepción errónea sobre OM, puesto que tienden a ignorar la dimensión proactiva¹⁰ del constructo. En su estudio consideran que la orientación al mercado se compone de dos valores comportamentales esenciales: 1) la orientación al mercado ‘reactiva’, en el que la organización trata de descubrir, de comprender y de satisfacer las necesidades expresadas de sus clientes¹¹ y, 2) la orientación al mercado ‘proactiva’, en el que la organización trata de descubrir, de comprender y de satisfacer las necesidades ‘latentes’ de los clientes¹². Entre sus conclusiones sugieren que ambas dimensiones del constructo están relacionadas positivamente con la innovación, la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y el éxito en el desarrollo de nuevos productos.

En un trabajo posterior, Narver *et al.* (2004) concluyen que ambos términos- OM reactiva y OM proactiva- son constructos separados, pero al mismo tiempo relacionados estadísticamente, desarrollando asimismo una escala de medida válida para el término OM proactiva. Posteriormente, el trabajo de Atuahene-Gima *et al.* (2005) confirma la existencia de ambas dimensiones de OM, constatando que éstas

⁹ Esta distinción es también adoptada por Tuominen *et al.* (2004).

¹⁰ El descubrimiento y satisfacción de las necesidades futuras de los clientes (Kolhi y Jaworski, 1990).

¹¹ Como señalan los autores, es el constructo de OM analizado empíricamente hasta dicha fecha.

¹² Las necesidades latentes se definen como “aquellas necesidades que el cliente no es consciente de poseer”. (Narver *et al.* 2004, pp. 336)

tienen efectos diferenciales sobre el resultado de nuevos productos dependiendo de determinados factores organizacionales.

2.2.1. DIFERENTES PERSPECTIVAS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

En general, se reconoce en la literatura que la clasificación más aceptada es la que diferencia entre perspectiva cultural y comportamental (Quintana, 2001); sin embargo, hay otras clasificaciones como la de Varela *et al.* (1996a) en la que identifican tres perspectivas: como filosofía, como cultura organizativa y como comportamiento; sugiriendo que OM como filosofía empresarial y OM como cultura organizativa derivan en la orientación al mercado como comportamiento. Además sugieren que las dos primeras perspectivas son esencialmente coincidentes.

La propuesta de Cadogan y Diamantopoulos (1995) contempla, de forma conjunta, aspectos de los modelos definidos por Kolhi y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). Consideran los componentes del primero, caracterizados por una orientación al cliente y a la competencia, e incluyen mecanismos de coordinación inter e intrafuncional que garantizan que estas actividades son desarrolladas de una forma efectiva y eficiente. Al respecto, los autores señalan que es necesaria la integración de las diferentes aproximaciones al objeto de garantizar que el conocimiento acerca de la orientación al mercado crece de forma acumulativa (Cadogan *et al.* 1999). Esta propuesta ha sido seguida por otros autores, como por ejemplo Küster (1999a).

Por su parte Pitt *et al.* (1996), basándose en la distinción de McGee y Spiro (1988), diferencian entre la orientación al mercado como una filosofía, como un constructo y, finalmente, como la implantación del concepto de marketing.

Otros estudios¹³ proponen una clasificación de cuatro perspectivas: a) la cultura, en la que integra los trabajos de Deshpandé y Webster (1989) y Narver y Slater (1990); b) la perspectiva directiva desarrollada en el trabajo de Day y Nedungadi (1994); c) la de las capacidades distintivas incluida en los trabajos de Day (1994a; 1994b); y d) la del comportamiento desarrollada por Kolhi y Jaworski (1990).

Por su parte, Rivera (1998) señala que el estudio de OM ha sido abordado desde dos perspectivas: 1) como adopción del concepto de marketing, y 2) cultura organizativa.

¹³ Varela *et al.* (1998).

Otros autores como Cervera *et al* (1999) proponen la consideración de cuatro perspectivas como sugerían Tuominen y Möller (1996): 1) el enfoque cognitivo: OM como filosofía/cultura¹⁴; 2) enfoque conductual: OM como proceso de información de mercado¹⁵; 3) enfoque conductual: OM como orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional¹⁶; y 4) OM desde la teoría de recursos y capacidades¹⁷.

Posteriormente Lafferty y Hult (2001) proponen una nueva clasificación según cinco perspectivas (las presentamos en la tabla resumen 2.3.):

- a) La perspectiva del proceso de toma de decisiones:** se concibe OM como el proceso de toma de decisiones en la empresa. Uno de los primeros representantes es Shapiro (1988), siguiéndole autores como Glazer (1991) y Glazer y Weiss (1993).
- b) La perspectiva de la información del mercado:** se considera que OM comienza con la información del mercado, y se va desarrollando con la generación y diseminación de tal información, y con la capacidad para generar respuestas. Se corresponde con los trabajos de Kolhi y Jaworski (1990), y será adoptada en otros trabajos como los de Hart y Diamantopoulos (1993), Jaworski y Kolhi (1993), Kolhi *et al.* (1993), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Maltz y Kolhi (1996), Selnes *et al.* (1996), Avlonotis y Gounaris (1997), o Jaworski *et al.* (2002).
- c) La perspectiva sobre el comportamiento basado en la cultura:** se define OM como cultura organizacional que provoca los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes, de forma que se consigan los mejores resultados para la empresa. Se trata de una perspectiva desarrollada por Narver y Slater (1990), y adoptada en trabajos como los de Slater y Narver (1992), Slater y Narver (1994a), Siguaw *et al.* (1994), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Siguaw y Diamantopoulos (1995), Llonch y Waliño (1996), Han *et al.* (1998), Narver *et al.* (1998), o Narver y Slater (1998).
- d) La perspectiva estratégica:** el nivel de OM se refiere al grado en que la empresa obtiene y utiliza información sobre los clientes, y la implementa. Esta perspectiva es desarrollada por Rueckert (1992), y adoptada en trabajos como los

¹⁴ Representado por trabajos como el de Shapiro (1988), Hooley *et al.* (1990), Narver y Slater (1990), Sharp (1991), Deshpandé *et al.* (1993), Marivov *et al.* (1993), o Liu (1995).

¹⁵ Kolhi y Jaworski (1990), Ruekert (1992), Jaworski y Kolhi (1993), Diamantopoulos y Hart (1993), Deng y Dart (1994), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Pelham y Wilson (1996), o Varela *et al.* (1996a; 1996b)

¹⁶ Narver y Slater (1990), Siguaw *et al.* (1994), Greenley (1995a), Llonch (1996a), Hant *et al.* (1998), Morgan *et al.* (1998), o Morgan y Strong (1998).

¹⁷ Day (1994a; 1994b), Slater y Narver (1995), Hunt y Morgan (1995), Tuominen y Möller (1996), Lado *et al.* (1998), Hooley *et al.* (1999), Fahy *et al.* (2000), Hooley *et al.* (2000), o Santos, *et al.* (2005a).

de Webster (1992), Day (1994a), Day y Nedungadi (1994), Gatignon y Xuereb (1997), Moorman (1998), o Morgan y Strong (1998).

- e) **La perspectiva del cliente:** sitúa los intereses del cliente en primer lugar para desarrollar una empresa rentable a largo plazo, aunque sin excluir a otros grupos de interés como los dueños, directivos y empleados. Es una perspectiva defendida por Deshpandé *et al.* (1993), Siguaw *et al.* (1994), o Deshpandé y Farley (1996; 1998a; 1998b).

Tabla 2.3. Resumen de la literatura sobre OM desarrollado por Lafferty y Hult (2001).

Proceso de la toma de decisiones (1988)	Shapiro (1988), Glazer (1991) y Glazer y Weiss (1993).
Información del mercado (1990)	Kolhi y Jaworski (1990), Hart y Diamantopoulos (1993), Jaworski y Kolhi (1993), Kolhi <i>et al.</i> (1993), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Maltz y Kolhi (1996), Selnes <i>et al.</i> (1996), Avlonotis y Gounaris, (1997), Jaworski <i>et al.</i> (2002).
Comportamiento basado en la cultura (1990)	Narver y Slater (1990), Slater y Narver (1992), Slater y Narver (1994a), Siguaw <i>et al.</i> (1994), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Siguaw y Diamantopoulos (1995), Llonch y Waliño (1996), Han <i>et al.</i> (1998), Narver <i>et al.</i> (1998), Narver y Slater (1998).
Marketing Estratégico (1992)	Rueckert (1992), Webster (1992), Day (1994a), Day y Nedungadi (1994), Gatignon y Xuereb (1997), Moorman (1998), Morgan y Strong (1998).
Orientación al cliente (1993)	Deshpandé <i>et al.</i> (1993), Siguaw <i>et al.</i> (1994), Deshpandé y Farley (1996; 1998a; 1998b).

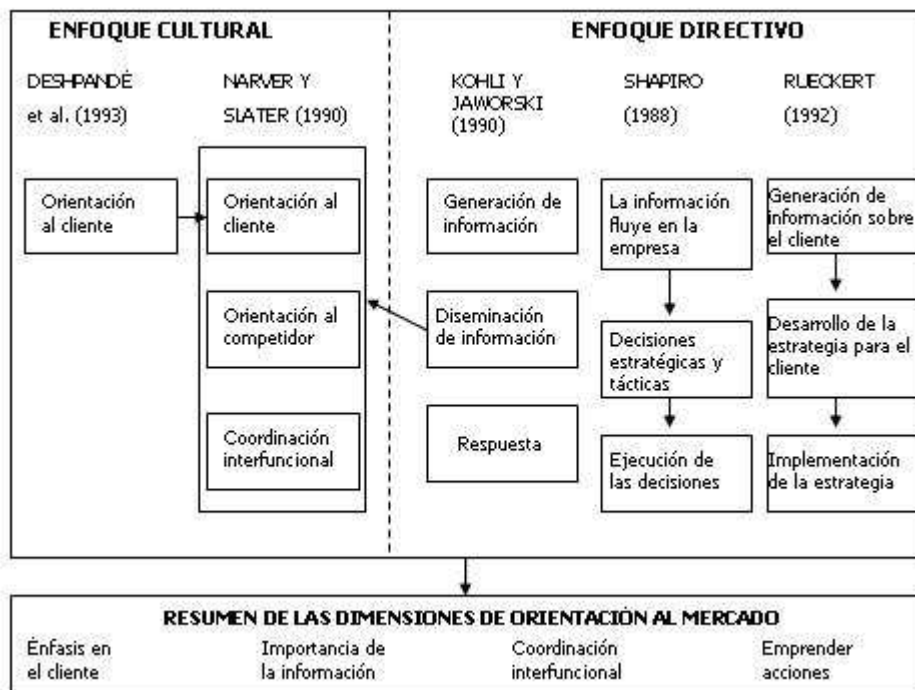
Fuente: Adaptado de Lafferty y Hult (2001)

Lafferty y Hult (2001) presentan un modelo (ver figura 2.1) que recoge las cinco conceptualizaciones de OM, en la que se aprecian diferencias entre las cinco perspectivas pero, al mismo tiempo, importantes similitudes que reflejan un consenso general sobre la base que constituye el constructo OM. Estas áreas coincidentes son, tal y como se muestran en la figura:

- a) **el énfasis en los clientes:** puesto que la orientación al mercado es la implementación del concepto de marketing, parece que la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes es básica en cualquier definición de OM. Independientemente de la perspectiva adoptada, la necesidad de entender a los clientes, de determinar sus necesidades, tanto actuales como futuras, de crear valor para ellos, y de situar sus intereses en un primer plano, son aspectos comunes en todas las definiciones de OM.

- b) **la importancia de compartir la información:** todas las perspectivas recogen la necesidad de generar y utilizar información sobre los factores que afectan a los clientes con el objetivo de crear valor para los mismos. Tres de las cinco perspectivas indican que también se necesita generar y utilizar información sobre los competidores. De este modo, todas las perspectivas excepto la de Deshpandé *et al.* (1993) y Rueckert (1992), proponen que las organizaciones necesitan entender las fortalezas y las debilidades de sus competidores.
- c) **la coordinación interfuncional en las actividades:** este aspecto se manifiesta cuando se señala que la información debe diseminarse por toda la organización, además de garantizar la acción coordinada por parte de todos los departamentos.
- d) **la necesidad de desarrollar las acciones adecuadas:** a través de la ejecución de las decisiones de forma coordinada y con sentido de compromiso, haciendo que la implementación sea un ingrediente crítico en la definición de la orientación al mercado.

Figura 2.1. Modelo de OM propuesto por Lafferty y Hult (2001)



Fuente: Adaptado de Lafferty y Hult (2001, p. 100).

Por su parte Quintana (2001), presenta una clasificación basada en la propuesta de Cervera *et al.* (1999), la cual recoge seis categorías:

- 1) enfoque cognitivo, la orientación al mercado como filosofía/cultura;
- 2) enfoque conductual, la orientación al mercado como proceso de información del mercado;
- 3) enfoque conductual; OM como orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional;
- 4) como una aproximación integradora de las perspectivas bien filosófica y del comportamiento, o bien del proceso de la información de mercado y de la coordinación interfuncional;
- 5) como sistema de apoyo a la dirección; y
- 6) como un recurso y aprendizaje organizativo.

Una vez presentada una fugaz revisión de la literatura de las distintas perspectivas bajo las que se ha conceptualizado la orientación al mercado, nos centramos en la aportación realizada por Tuominen y Möller (1996) por considerarla una de las contribuciones más relevantes de la literatura.

Tal y como apuntábamos en párrafos anteriores, dichos autores sugieren un concepto de OM que va a integrar los aspectos cognitivos y comportamentales del aprendizaje organizativo, considerando ambas perspectivas complementarias más que alternativas.

La base sobre la que se sustenta este modelo es la Teoría del Aprendizaje Organizativo, y asumen que el conocimiento es un recurso esencial para operar competitivamente. Esta capacidad surge vía aprendizaje, mediante las denominadas rutinas organizacionales, respondiendo el aprendizaje a dos dimensiones:

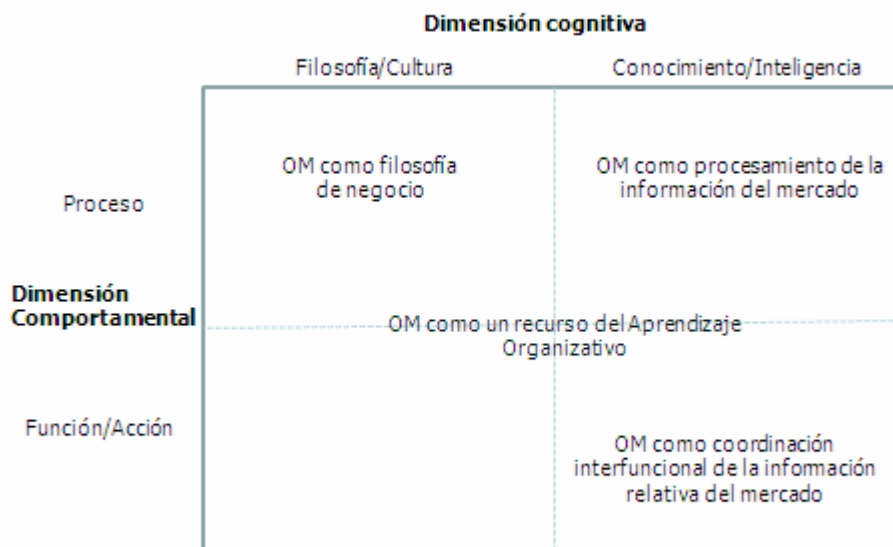
- Dimensión cognitiva, que hace referencia a la interpretación de los acontecimientos, al desarrollo de creencias compartidas por los miembros de la organización, y al entendimiento de los mismos.
- Dimensión comportamental, centrada en las respuestas o acciones que se fundamentan en las interpretaciones de la información de mercado. Esta información puede diseminarse por todas las áreas para estimular la respuesta de la firma o emplearse formativamente.

En base a lo anterior, los autores establecen cuatro perspectivas o enfoques diferentes (figura 2.2) en las que puede encuadrarse las diferentes propuestas de orientación al mercado:

- Orientación al mercado como concepción filosófica de marketing traducida en cultura de negocio;
- Orientación al mercado como procesamiento de la información relacionada con el mercado, pudiéndose identificar tres dimensiones básicas: generación de inteligencia o información, diseminación de ésta y respuesta en virtud de dicha información;
- Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado, donde se detectan igualmente tres dimensiones de naturaleza comportamental: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional;
- Orientación al mercado como fuente y recurso del aprendizaje organizacional.

Según Bigné *et al.* (1998), existe un rasgo común en las cuatro categorías descritas, que es la identificación de antecedentes internos y externos que pueden favorecer o perjudicar la implantación de la orientación al mercado.

Fig. 2.2 Propuesta de clasificación de Tuominen y Möller



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

En cualquier caso, independientemente desde la perspectiva que se analice el constructo, la casi totalidad de las definiciones del mismo presentan una serie de elementos comunes que nos permiten especificar los factores clave que caracterizan la OM, y que se pueden concretar en los siguientes aspectos:

- El núcleo central de las definiciones se localiza en el cliente y en la necesidad de mostrar hacia los mismos una especial sensibilidad, de manera que la organización debe actuar siempre buscando aportarles valor.
- Contemplan OM como una orientación hacia el exterior de la empresa, es decir, desde la propia organización hacia fuera de sus `fronteras`.
- Todas sugieren que OM incluye algún otro objetivo, además del beneficio, relativo a los consumidores, a las fuerzas que inciden en las necesidades y expectativas de los clientes...
- Reconocen la importancia vital de la información y del conocimiento de la organización.
- Consideran que las actividades de marketing deben de ser coordinadas con otras funciones de la organización.
- Buscan la generación de una respuesta apropiada a cada situación concreta del mercado.

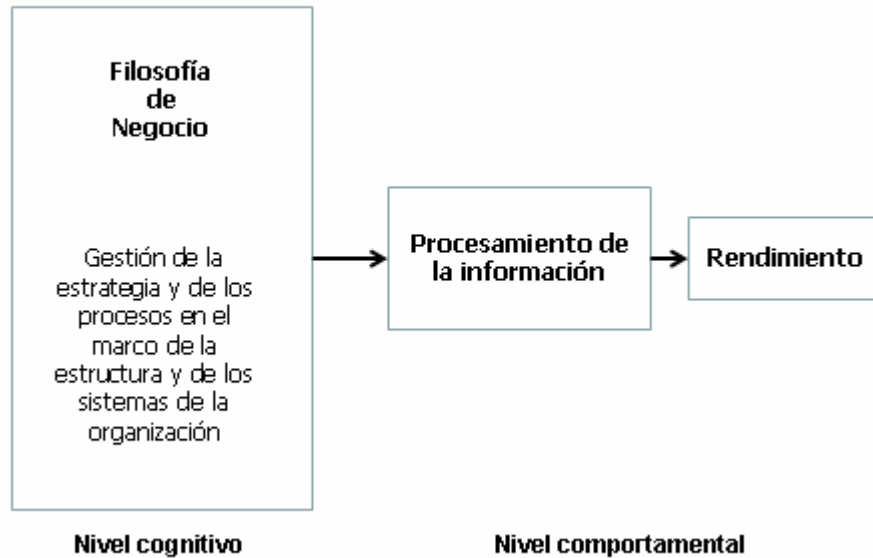
A continuación vamos a analizar las definiciones y aportaciones de la literatura más destacables, adoptando la clasificación propuesta por Tuominen y Möller (1996) puesto que nos permite la consideración de las distintas perspectivas como complementarias en lugar de sustitutivas. De acuerdo con este planteamiento, estudiamos cada uno de los cuatro enfoques, así como los trabajos más relevantes incluidos en cada categoría. Hay que señalar que al no tratarse de clasificaciones excluyentes, en ocasiones, un mismo modelo puede ser referido en más de una categoría, según la perspectiva adoptada.

2.2.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FILOSOFÍA DE NEGOCIOS.

La dimensión cognitiva organizacional (perspectiva filosófica) de la orientación al mercado, según Tuominen y Möller (1996), enfatiza la creación, diseminación y empleo de la información proveniente del mercado, así como la coordinación interdepartamental y la estructura. Bajo este punto de vista, la orientación al mercado tratará de fomentar una cultura que impregne a toda la organización, conduciendo a ésta por medio de unos valores, normas y actitudes compartidos que guiarán sus actividades y comportamientos en aras de obtener un óptimo desempeño. Se entiende

así la orientación al mercado como una filosofía de negocio, cuyas consecuencias son el procesamiento de la información y el rendimiento.

Figura 2.3. Orientación al mercado como filosofía de negocio



Fuente: Tuominen y Müller (1996)

La consideración de la orientación al mercado bajo un prisma filosófico no es nueva. Una de las primeras definiciones es la enunciada por Drucker en 1954, en la que nos sugiere que el marketing hace referencia a una visión compartida a lo largo de toda la organización en la que se adopta el punto de vista del cliente. El desarrollo de esta visión compartida exige que se involucren todos los miembros de la empresa, al implicar tareas demasiado complejas como para tener en cuenta sólo la perspectiva de la alta dirección, puesto que otros muchos se encuentran más cercanos al mercado (Cravens *et al.* 1998).

En este marco, son muchos los autores que han considerado la orientación al mercado como un tipo de cultura organizativa (tabla 2.4).

Baker (1989) fue de los primeros autores que incorpora en sus trabajos con claridad el enfoque cultural de OM, al defender la necesidad que su elección lleva implícita la realización de numerosos cambios en la forma en que se plantean los negocios. Dichos cambios serían consecuencia de la utilización de todos los activos de la compañía para satisfacer las necesidades de los clientes, proceso, que a su vez, requiere la realización de cambios profundos en las creencias y actitudes de la

empresa. Por lo tanto, con la puesta en marcha de la orientación al mercado se está implantando una cultura específica en la organización, en la que podemos destacar:

- Priorización de la comprensión y satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Extensión de una cultura de marketing a lo largo de toda la organización, de manera que toda la empresa gire en torno a la satisfacción de dichas necesidades de los clientes.
- Puesta en práctica, real y efectiva, de esa priorización del proceso de satisfacción de dichas necesidades.

Partiendo de la definición de cultura como "el modelo de valores y creencias compartidos que ayuda a los individuos a entender el funcionamiento de la organización y, por lo tanto, les proporciona normas para la conducta en la organización" (Deshpandé y Webster, 1989, p. 4), podemos determinar que esta `cultura de negocios'¹⁸ pone el interés primero en el cliente¹⁹, de manera que representa habilidades superiores, entendiendo y satisfaciendo a los clientes²⁰, al tiempo que permite alcanzar los objetivos de la organización. Efectivamente, como sostienen Deshpandé y Webster (1989), la orientación al mercado es la cultura organizativa que más eficaz y eficientemente crea las conductas necesarias para la creación de un valor superior continua para el negocio. Por su parte, Gebhardt *et al* (2006) sostienen que la orientación al mercado se apoya en valores culturales, los cuales son compartidos a través de toda la organización, siendo dichos valores culturales los responsables del inicio de un proceso de cambio (de orientarse al mercado) dentro de la firma.

Tabla 2.4 Investigaciones que consideran OM como una cultura/filosofía de negocios

Canning, 1988; Shapiro, 1988; Baker, 1989; Deshpandé y Webster, 1989; Sharp, 1991; Naumann y Shannon, 1992; Deshpandé *et al.* 1993; Hooley, *et al.* 1990; Llonch, 1993a; Marivov *et al.* 1993; Pleshko, 1993; Day, 1994b; Slater y Narver, 1994a; Appiah-Adu, 1997; Turner y Spencer, 1997; Varadarajan y Jayachandran, 1999; Yau, *et al.* 2000; Langerak, 2001; Langerak y Hultink, 2001; Kennedy *et al.* 2003; Tse *et al.* 2003; Gebhardt *et al.* 2006; entre otros.

Fuente: Elaboración propia

¹⁸ Slater y Narver, 1994a, p.53.

¹⁹ Deshpandé *et al.* 1993; Webster, 1994.

²⁰ Day, 1990.

Si el propósito básico de todas las actividades de la empresa debería ser la entrega de valor superior en productos y servicios²¹, es el deseo de ofrecer este valor superior el que conduce a una organización a crear y mantener una cultura que producirá las conductas necesarias. En este sentido, Lichtenthal y Wilson (1992), nos sugieren que, para que una organización actúe de acuerdo con el concepto de marketing, debe inculcar y transmitir los valores apropiados y crear una serie de normas para guiar la conducta.

Bajo la perspectiva de la orientación al mercado como filosofía, podemos destacar tres elementos ampliamente aceptados: enfoque en el mercado; coordinación interfuncional; y orientación al beneficio a largo plazo.

- ✓ Enfoque en el mercado: una organización que ha adoptado esta filosofía sitúa al cliente en la cima de la organización²², de manera que los intereses del cliente deben estar en el corazón de un negocio orientado al mercado (Webster, 1988). A pesar de la importancia concedida a la orientación al cliente, se insiste en que es una filosofía empresarial total que incluye a todos los que participan en el mercado, y no sólo al consumidor final (Lambin, 1995). Se trata, pues, de una perspectiva de la empresa hacia su entorno, de una filosofía que impulsa un enfoque de fuera hacia dentro para el desarrollo de nuevos productos. De este modo, la orientación al mercado aparece en el centro de un triángulo estratégico, formado por clientes, competidores y empresa. Crear un cliente y mantenerlo es el objetivo de la empresa y la competencia es el marco de referencia de la organización, de la cual trata de diferenciarse empleando sus fuerzas corporativas con el objeto de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes más efectiva y eficientemente que la competencia (Kotler *et al.* 1996). En este sentido, parece existir un consenso en cuanto a que la orientación al mercado implica un enfoque dual en clientes y competidores (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Webster, 1994; Lambin, 1995a).
- ✓ Coordinación interfuncional: nos referimos a la necesidad de coordinar los esfuerzos para cada uno de los productos de la empresa, comunicando además las necesidades del mercado a todos los departamentos de la empresa²³. Orientarse al mercado exige la cooperación de todas las funciones, para invertir

²¹ Webster, 1988.

²² Bennett y Cooper, 1981.

²³ McNamara, 1972.

en metas a largo plazo, y afrontar las deficiencias en producto, precio o servicio; de manera que todas las funciones deben llevar a cabo los cambios necesarios al objeto de responder a las necesidades de los clientes (Ames, 1970). La construcción de una `cultura de marketing´ debería lograrse mediante la superación de las barreras departamentales y el trabajo estrecho entre las diferentes áreas funcionales (Hooley *et al.* 1990). Por tanto, la orientación al mercado no es cuestión de un solo departamento, sino que debe ser entendida y aceptada por todas las funciones de la organización (Lichtenthal y Wilson, 1992; Lambin, 1995a).

- ✓ Orientación al beneficio a largo plazo: la empresa que basa todas sus actividades en las necesidades y deseos de los clientes, al tiempo que reconoce las restricciones impuestas por el entorno que le rodea, debe tener éxito y ser rentable (Grönroos, 1989). Como nos sugieren Bell y Emory (1971), el beneficio resulta de satisfacer eficientemente las necesidades del cliente, por lo que el propósito básico para una firma es generar los máximos beneficios a largo plazo (Rueckert, 1992; Deng y Dart, 1994). De esta forma, orientarse al mercado es un proceso largo, pues exige una revisión de las normas que apoyan las conductas coherentes con dicha filosofía (Lichtenthal y Wilson, 1992), de forma que el proceso de cambio se puede dilatar meses e incluso años, dependiendo de aspectos como la amplitud y la profundidad del cambio requerido. En este sentido, Gebhardt *et al.* 2006, señala que la creación de la orientación al mercado requiere drásticos cambios en la cultura organizacional y la creación de una comprensión del mercado compartida en el conjunto de la organización. Por otra parte, dicho proceso es difícil de implantar (Webster, 1981; Houston, 1986; Webster, 1994) por la tensión que se crea entre la necesidad de ganancias a corto plazo y el enfoque estratégico que representa la orientación al mercado; por la complejidad del procesamiento de la información que supone; y por la implicación de todos los miembros y departamentos de la organización.

Resumiendo, como indica Llonch (1993b), una cultura orientada al mercado nace de la aplicación del concepto de marketing y apoya la creación de valor a través de la inteligencia del mercado, al tiempo que exige acciones funcionalmente coordinadas (Day, 1994a) dirigidas a alcanzar una mayor capacidad competitiva

(Llonch y Waliño, 1996). De esta forma, la visión compartida del mercado a lo largo de toda la organización se configura como elemento básico tanto para la formulación de la estrategia de la organización como para su implantación. De este modo, como sugiere Day (1994a), aún cuando una empresa aspire a orientarse al mercado, cambiando un enfoque interno a uno externo, es preciso un profundo cambio cultural que les permita inculcar y sostener dicha orientación.

2.2.3. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE MERCADO.

Kohli y Jaworski (1990) son los dos principales investigadores defensores de esta corriente, considerando OM como un conjunto de actividades a desarrollar por la organización, centrándose principalmente en el proceso de gestión de la información de mercado. En la misma línea, podemos encontrar otros autores que se posicionan en la perspectiva de la OM como procesamiento de la información de mercado (tabla 2.5).

Según estos autores, el punto inicial de OM es la información del mercado, entendida como algo más que las necesidades y deseos de los clientes, ya que también incluyen el control de las acciones de la competencia y sus efectos sobre los clientes, así como el análisis de los factores externos como la regulación legal, la tecnología y el entorno. Esto nos sugiere que las organizaciones se adelantan a las necesidades siendo conscientes de que se necesitan años para desarrollar los productos que las satisfagan.

Tabla 2.5 Investigaciones que consideran OM como procesamiento de la información del mercado
Avlonitis y Gounaris, 1997; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Diamantopoulos y Hart, 1993; Deng y Dart, 1994; Greenley, 1995a; Homburg, 1998; Kasper, 1998; Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Liu, 1993; McKenna, 1991; Pelham y Wilson, 1996; Rueckert, 1992; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Varela <i>et al.</i> 1996a y 1996b; Vazquez <i>et al.</i> 1999; entre otros.

Fuente: Adaptado y ampliado de Cossío (2000)

La definición de Kohli y Jaworski (1990)²⁴ indica que una firma orientada al mercado responde a una perspectiva comportamental u operativa, cuyas acciones son

²⁴ "Generación por toda la organización de inteligencia de mercado relativa a las necesidades actuales y futuras de los clientes, diseminación de la inteligencia a través de los departamentos, y la respuesta por toda la organización a la inteligencia de marketing" (Kohli y Jaworski, 1990, p. 6).

consistentes con el concepto de marketing, y se apoya en tres procesos o actividades secuenciales que debe llevar a cabo la organización:

- Captación/generación de información o inteligencia del mercado. Se refiere a mecanismos formales e informales tales como la investigación de clientes, las reuniones y discusiones con clientes y socios, análisis de ventas, investigación de mercados, etc. Igualmente, se presenta la necesidad de definir quienes son los consumidores. Algunas empresas pueden tener consumidores (usuarios finales de los bienes y servicios) y clientes (como organizaciones que pueden dictar o influir en las decisiones o usuarios finales). De esta forma, se produce un cambio en la concepción del cliente/consumidor, ampliándolo a distribuidores, por lo que resulta más apropiada la consideración del mercado que incluye consumidores finales y distribuidores, además de los factores que influyen en sus necesidades y preferencias. Un aspecto importante es que esta generación/captación de información no es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing, sino de todos los departamentos, por lo que es necesario contar con todos los mecanismos adecuados para asegurar que la información fluya por la organización. Esto nos lleva a la segunda actividad.
- Diseminación de la información por todas las áreas, funciones y departamentos de la compañía. Una parte de la habilidad empresarial para adaptarse a las necesidades depende de su efectividad en la comunicación y en la diseminación de la información del mercado a través de las diferentes áreas funcionales, ya que permite tomar medidas por parte de las distintas áreas. Esta diseminación se producirá tanto por procedimientos formales como informales, siendo de especial relevancia la comunicación informal que es la que se produce dentro y entre departamentos y que permite su coordinación a la hora de alcanzar los objetivos comunes.
- Respuesta a dicha información en términos de acción. Los dos primeros procesos no tendrán ningún valor si la organización no es capaz de responder. Todos los departamentos deben responder mediante diferentes actuaciones como: la selección de los mercados adecuados, y el diseño, la producción, la promoción o la distribución de los productos que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores o que se anticipen a las necesidades futuras.

En un trabajo posterior (Jaworski y Kohli, 1993) proponen un sistema de comunicación descentralizado que acelere la velocidad de circulación de la información. Así, la diseminación de la información quedará arraigada en la organización mediante contactos interdepartamentales, con el objeto de discutir la evolución pasada, presente y futura del mercado, la competencia y la satisfacción de las necesidades del cliente. Se trata de un sistema de comunicación horizontal. Ahora bien, hay que considerar la posible distorsión de información que se genera en la puesta en común de la misma. Así, Bettis-Outland (1999), sugieren que las empresas con un mayor grado de OM serán aquellas que minimicen la distorsión intencionada. Es sobre todo la distorsión maliciosa, la que en caso de ser percibida por el receptor, será eliminada y, por lo tanto, no se producirá la respuesta organizacional.

Asimismo, Jaworski y Kohli distinguen tres componentes básicos en el enfoque de OM:

- La orientación al cliente, que implica tomar decisiones basadas en la información del mercado, y no sólo en las opiniones expresadas por los clientes. En dicha información se tendrá en cuenta factores exógenos a la empresa que puedan afectar a las necesidades y preferencias del consumidor, tanto actuales como futuras.
- La integración y coordinación de funciones, donde se enfatiza la importancia de la integración y coordinación de las necesidades de marketing entre las distintas áreas funcionales de la empresa; y
- La orientación al beneficio, se considera más como una consecuencia de la orientación al mercado que como una parte de la misma.

El modelo que desarrollan se completa con la consideración de:

1) Los *antecedentes*, factores organizativos que favorecen o impiden la puesta en práctica la filosofía de negocios representada por el concepto de marketing: factores concernientes a los directivos, dinámicas interdepartamentales y factores referidos al sistema organizativo. Entre los factores relacionados con la alta dirección destaca el énfasis o el interés de los directivos por la orientación al mercado, de manera, que cuanto sea mayor este interés, mayor será la generación de la información sobre el mercado, su diseminación por la empresa y la capacidad de respuesta, puesto que de forma continua se está recordando a los empleados lo crítico que resulta ser sensible al desarrollo del mercado y tener capacidad de respuesta. También destaca la influencia de su grado de aversión al riesgo, de forma que, cuanto mayor es esa aversión, menor

será la generación y diseminación de información, así como la capacidad de respuesta de la organización, puesto que la orientación al mercado supone prestar atención al mercado para adaptarse a los cambios y asumir el riesgo que eso pueda suponer.

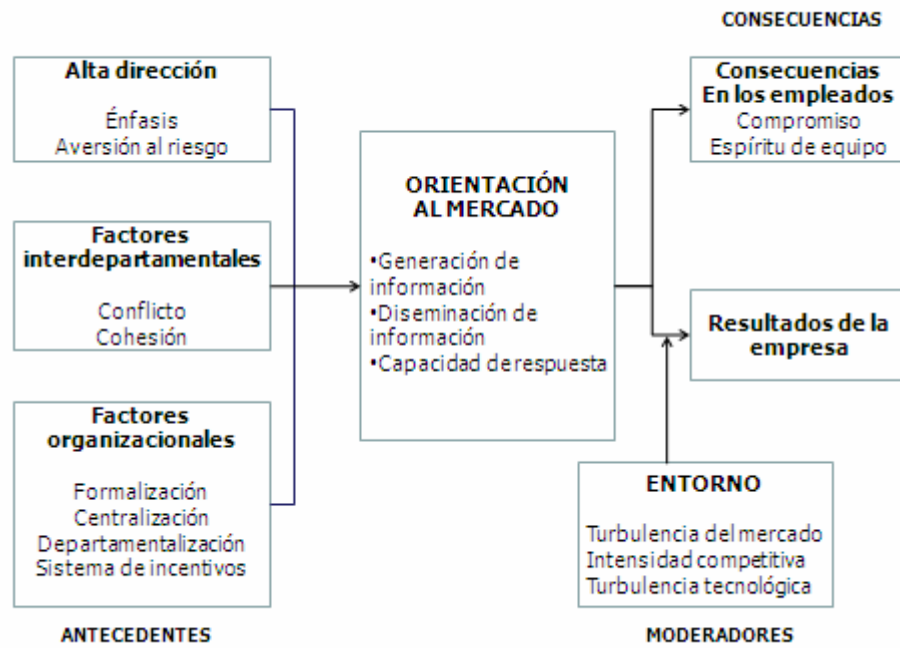
Sobre la dinámica interdepartamental destaca el conflicto y el grado de conexión entre los departamentos, de forma que cuanto mayor sea conflicto entre los departamentos y menor el grado de conexión entre ellos, menor será la diseminación de información por la empresa y su capacidad de respuesta; es decir, que un alto grado de conflicto reduce la orientación al mercado, mientras que una fuerte conexión entre departamentos la favorece.

Por último, respecto a los factores organizacionales se debe estudiar la formalización, la centralización, el grado de departamentalización y los sistemas de incentivos. Concretamente los sistemas de recompensas basados en el mercado y los sistemas de toma de decisiones descentralizados favorecen la orientación al mercado; por otro lado, aunque la formalización y departamentalización no parecen afectar al grado de OM, si comentan cómo el contenido de las reglas será el que determine el grado de orientación al mercado, más que su mera presencia; y que la forma en la que interactúan los diferentes departamentos será lo que determine el grado de orientación al mercado, y no el número de departamentos que hay en la empresa.

2) Las *consecuencias* que tiene para la organización adoptar este enfoque de gestión: sobre los resultados, sobre los empleados y sobre las actitudes y comportamiento de los empleados. En concreto, se muestran los efectos sobre una mayor rentabilidad, un mayor compromiso de los empleados y un mayor espíritu empresarial.

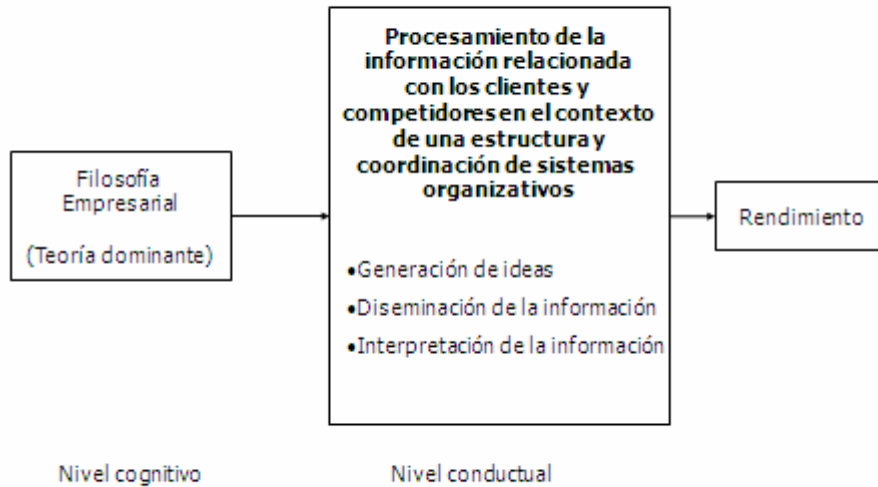
3) Los *factores moderadores* que fortalecen o debilitan la relación entre orientación al mercado y el rendimiento del negocio: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva. Respecto a los efectos moderadores no se encuentra el efecto de ninguna de las variables consideradas; esto les lleva a concluir que la orientación al mercado es un determinante importante de los resultados, independientemente del grado de turbulencia del mercado, de la intensidad competitiva o de la turbulencia tecnológica (Figura 2.4.).

Figura 2.4. Modelo de orientación al mercado de Jaworski y Kohli (1993).



Desde la perspectiva de la orientación al mercado como procesamiento de la información las distintas definiciones del constructo nos sugieren que: 1) el resultado de la orientación al mercado son acciones dirigidas al mercado; 2) estas actuaciones están guiadas por la información obtenida a partir del propio mercado; y 3) trascienden los límites funcionales y divisionales dentro de la propia empresa (Rueckert, 1992). Desde esta perspectiva, la filosofía de negocios de la empresa constituye un antecedente de la orientación al mercado; la generación, diseminación e interpretación de la información constituyen, desde el punto de vista conductual, la respuesta del negocio. El rendimiento es una consecuencia de la orientación al mercado de la organización (Figura 2.5 Tuonimen y Möller, 1996).

Figura 2.5. Orientación al mercado como procesamiento de información de mercado.



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

Por su parte, Cadogan y Diamantopoulos (1995), resaltan también la influencia de aspectos relacionados con factores de contexto sobre las actividades de la orientación al mercado, especialmente en la generación de inteligencia de mercado y, concretamente, en las fuerzas que limitan las habilidades de la organización para llevar a cabo estas actividades.

Coincidente con el planteamiento de Kohli y Jaworski se muestra Greenley (1995), en que la inteligencia de mercado y su diseminación son importantes, pero sus resultados le llevan a la conclusión de que la diseminación de la inteligencia de mercado de una organización es el factor discriminante en el grado de orientación al mercado, junto con la fijación de objetivos y estrategias y la dirección y el control. Concluye que la orientación al mercado es un proceso continuo que se refleja tanto en decisiones activas y proactivas de la dirección, como en la obtención de información sobre el desempeño de la organización, así como la inteligencia de mercado.

Por su parte, Rueckert (1992) realiza un estudio empírico para examinar el grado de variación de la orientación al mercado a través de unidades estratégicas de negocio. Su objetivo consiste en analizar la relación entre OM y los sistemas organizativos de dichas unidades, así como estudiar la relación entre OM, las actitudes individuales del trabajo y el rendimiento de la unidad de negocio. Basándose en las aportaciones de Shapiro (1998), de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), Rueckert define el nivel de OM en una unidad de negocio como el grado en el cual: 1)

obtiene y utiliza información sobre los clientes; 2) desarrolla una estrategia que responda a las necesidades de los consumidores y; 3) implementa las estrategias que sean más receptivas a las necesidades y deseos de los clientes. Dicha definición se centra de forma explícita en la planificación estratégica de las unidades estratégicas de negocio.

Por su parte, Tuonimen y Möller (1996) afirman que Rueckert toma aspectos de las definiciones propuestas por Kohli y Jaworski y por Narver y Slater, pero se centran en la estrategia como una herramienta para implantar la orientación al mercado, de forma que intenta proporcionar una visión integradora de las definiciones proporcionadas por Shapiro, Kohli y Jaworski y por Narver y Slater.

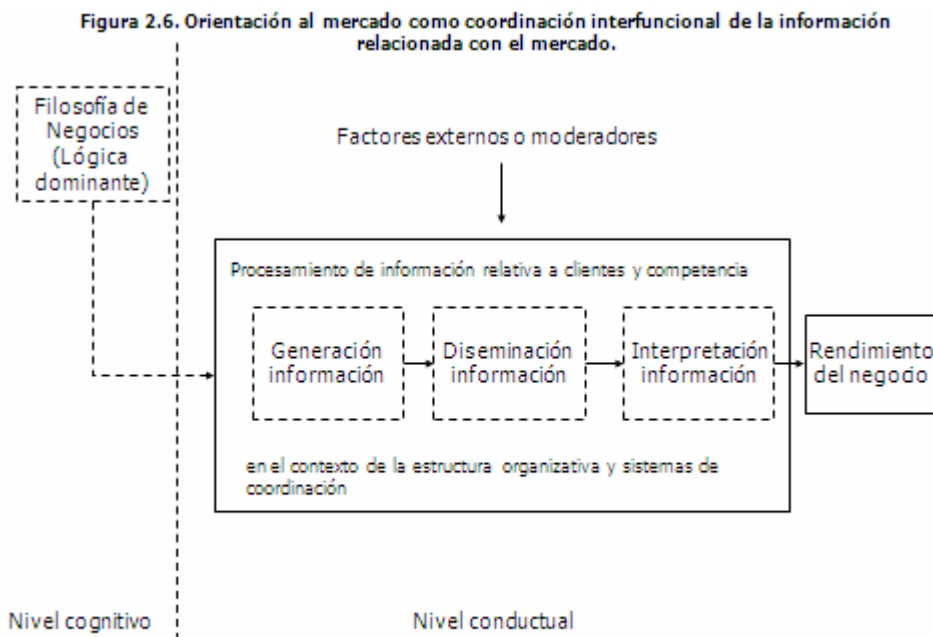
Homburg y Becker (1998) y Becker y Homburg (1999) plantean una novedosa perspectiva respecto a OM, basándose en sistemas organizativos de dirección. Sugieren que las organizaciones deben desarrollar sistemas de dirección que generen su efectiva orientación al mercado. Dichos sistemas se estructuran según las cinco funciones directivas que delimitan la orientación al mercado:

- 1) Sistema de organización, que definiría la estructura y los procesos;
- 2) Sistema de información, responsable de la generación, diseminación y almacenamiento de la información;
- 3) Sistema de planificación, con la misión de definir los objetivos y las personas encargadas de su consecución, de controlar el entorno y de escoger entre las distintas alternativas que se pudieran presentar;
- 4) Sistema de control, que se encargará de comparar los objetivos con los resultados y del análisis de las desviaciones; y
- 5) Sistema de recursos humanos, que asume la tare de reclutar, formar, promocionar y recompensar al personal según los principios que guían la orientación al mercado.

A modo de conclusión, podríamos afirmar que la concepción de la orientación al mercado, en los términos que sugieren Tuominen y Möller, es decir, como procesamiento de la información del mercado, tendría como antecedente la cultura de la empresa, siendo 'consecuencia' de la misma su repercusión sobre el cliente, los empleados y el desempeño de la organización.

2.2.4. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL DE LA INFORMACIÓN RELATIVA AL MERCADO.

Este enfoque destaca la coordinación interfuncional como base para la gestión de la compañía. Desde el punto de vista comportamental, el procesamiento de información de clientes y competidores constituye la orientación al mercado; la filosofía de negocios se configura como antecedente y el rendimiento constituye una consecuencia (Figura 2.6 Tuominen y Möller, 1996).



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

Bajo esta perspectiva, el concepto de orientación al mercado ha sido definido por factores fundamentales: 1) la preocupación por disponer de información relativa al mercado y; 2) la transmisión de la misma a lo largo de la estructura de la empresa²⁵. Kumar *et al* (1998, p. 204) incluso llegan a afirmar que "el uso de la inteligencia es la clave de la orientación al mercado. Se trata así de poner de manifiesto que para estar orientada al mercado, una organización tiene que comunicar, diseminar y vender inteligencia de mercado a los individuos y departamentos relevantes en la organización. La organización orientada al mercado también tiene que responder o actuar sobre la inteligencia de mercado reunida y diseminada. El grado de orientación al mercado de una organización, por lo tanto, podría depender de la medida en la que

²⁵ Barreiro y Calvo, 1994.

reúne exitosamente información sobre clientes y competidores, disemina esta información a las unidades relevantes de la organización, y responde y actúa sobre la información reunida y diseminada”.

Esta perspectiva concibe el desarrollo y ejecución de la estrategia como aspectos clave de la orientación al mercado. En efecto, como señalan Barreiro y Calvo (1994), la orientación al mercado supone un esfuerzo eficiente capaz de crear y encauzar, continua y sistemáticamente, comportamientos organizativos que creen un mayor valor significativamente para los consumidores presentes y futuros y, como consecuencia, una contribución positiva al rendimiento empresarial a largo plazo.

A través de la integración y coordinación de funciones se tratan de superar los conflictos de intereses que puedan surgir entre los distintos departamentos. Dado que el objetivo fundamental de la empresa orientada al mercado es la satisfacción de las necesidades de los clientes, este objetivo es el que debe servir de guía a cualquier componente de la organización en el caso de que surjan situaciones de conflicto.

Son diversos los autores que enfocan sus trabajos bajo la perspectiva de OM como coordinación interfuncional de la información del mercado (tabla 2.6), sin embargo podemos destacar por su gran aportación a la literatura los trabajos de Narver y Slater (1990).

Tabla 2.6 Investigaciones que consideran OM como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado

Barreiro y Calvo, 1994; Bigné, 1997; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Deng y Dart, 1994; Grönroos, 1989; Gutiérrez y Rodríguez, 1996; Kotler, 1994; Kumar *et al.* 1998; Lado, 1995 y 1998; Lambin, 1995b; Llonch, 1993 y 1996a; Morgan *et al.* 1998; Morgan y Strong, 1998; Narver y Slater, 1990 y 1994; Pelham, 1993; Pride y Ferrell, 1997; Rivera, 1995b y 1998; Siguaw *et al.* 1994; Trespalacios *et al.* 1997; Vázquez y Trespalacios, 1997; entre otros.

Fuente: Adaptado y ampliado de Cossío (2000)

Narver y Slater (1990) consideran la orientación al mercado como una filosofía o cultura organizacional 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. Establecen que OM es un constructo unidimensional formado por tres componentes de comportamiento que tienen la misma importancia, por lo que los representan como un triángulo equilátero (Figura 2.7):

1. *Orientación al cliente:* se corresponde con el conjunto de actividades destinadas a obtener un mayor conocimiento de los clientes con el propósito de incrementar, de forma continua, el valor que se les entrega. Esta creación de valor se consigue incrementando los beneficios para el cliente al tiempo que se reducen los costes. Para desarrollar este nivel de entendimiento ha de recogerse información sobre los clientes, además de conocerse las condiciones económicas y políticas a las que se enfrentan, lo que permitirá conocer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, y trabajar para satisfacerlas.
2. *Orientación a la competencia:* se refiere a que la organización debe entender las fuerzas y debilidades de sus competidores actuales y futuros, así como sus capacidades y estrategias a largo plazo. Esta orientación al competidor se desarrolla de forma paralela a la orientación al cliente en lo que se refiere a la recogida de información e incluye el análisis de las capacidades tecnológicas del competidor para evaluar su capacidad para satisfacer a los mismos clientes.
3. *Coordinación interfuncional:* se refiere a la utilización coordinada de los recursos de la empresa para conseguir crear valor para sus clientes. Así, cualquiera en la organización tiene potencial para crear valor para el cliente. Esta coordinación está muy ligada a la orientación al cliente y a la competencia; se consigue con la información generada y mediante el uso coordinado de los recursos, diseminando la información a través de la organización. Si no existiera la coordinación interfuncional, los autores sugieren que debería crearse para conseguir las ventajas inherentes a la cooperación entre diferentes áreas. Para ser efectivos cada departamento debe ser sensible a las necesidades de todos los demás departamentos de la organización.

Figura 2.7. Modelo de orientación al mercado de Narver y Slater (1990).



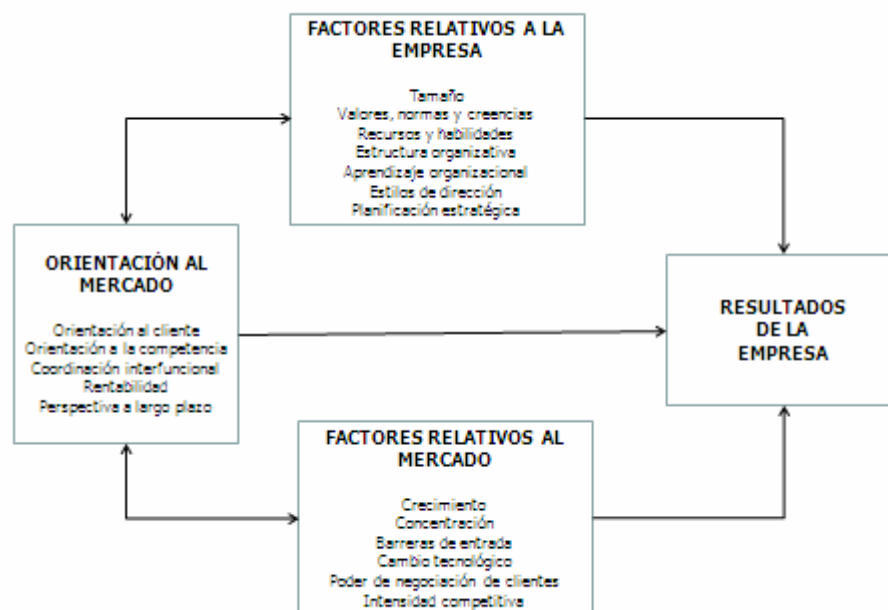
Fuente: Adaptado de Narver y Slater (1990).

A estos tres componentes añaden dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo (tanto en relación a los beneficios como a la implantación de los tres componentes de la orientación al mercado) y rentabilidad (contemplada como un objetivo de la empresa y no como un componente o una consecuencia de la orientación al mercado).

El modelo que presentan fue aplicado en una investigación empírica con una muestra de unidades estratégicas de negocio de una misma empresa. El resultado fue la validación y fiabilización del modelo elaborado reducido a los tres componentes anteriormente mencionados. El modelo se completa con la inclusión de 1) la relación existente entre el grado de orientación al mercado y sus resultados empresariales²⁶ y 2) la repercusión que tiene sobre esta relación una serie de factores moderadores, independientes de la orientación al mercado y relativos, tanto a la empresa (valores, normas y creencias, tamaño, recursos y habilidades, estructura organizativa, aprendizaje organizacional, estilos de dirección y planificación estratégica) como al mercado (crecimiento, concentración, barreras de entrada, cambio tecnológico, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes e intensidad competitiva). (Figura 2.8).

²⁶ Relación que se aborda en profundidad en el capítulo III.

Figura 2.8. Efectos de la orientación al mercado en el resultado de la empresa.



Fuente: Adaptado de Narver y Slater (1990) y Slater y Narver (1995).

En la misma línea Llonch (1993), sugiere que para conseguir trasladar la responsabilidad de la puesta en práctica de la integración y coordinación de funciones a todas las áreas de la empresa, es necesario desarrollar estructuras organizativas y mecanismos de coordinación que incrementen la circulación del flujo de recursos entre departamentos con fuertes dependencias mutuas. Según Llonch, a mayor grado de OM, la firma se inclinará por:

- Diferenciar claramente su oferta de la competencia, para lo que se requiere habilidades en investigación y desarrollo, ingeniería de producto y técnicas de marketing;
- Coordinar las funciones de investigación y desarrollo y marketing, con objeto de lograr la mayor eficacia posible en el proceso de innovación;
- Disponer de una estructura organizativa adecuada para disponer y premiar la creatividad; y
- Determinar la eficacia de la empresa en función de mediciones subjetivas (centradas en el cliente).

Los trabajos desarrollados por Lambin (1995), Rivera (1995b) y Lado (1995) puede considerarse que están en esta misma línea, aunque también podían incluirse en la perspectiva de OM como procesamiento de información del mercado.

Lambin (1995) afirma que la OM es una filosofía de negocio que involucra a todos los participantes del mercado en todos los niveles de la organización. Considera que la creación de valor superior para el comprador con generación de rendimiento es mucho más que la función de marketing, por lo que no puede asignarse a un solo departamento de la empresa. Según Lambin, las empresas orientadas al mercado deben asignar recursos humanos y materiales para recabar información sobre las expectativas, deseos y comportamientos de todos los agentes externos con los que interactúan. En base a este planteamiento, el modelo que propone se puede visualizar como una estrella de cuatro puntas que se corresponden con la orientación al consumidor final, la orientación al distribuidor-cliente, la orientación a la competencia y el clima socioeconómico, situando en el centro de dicha estrella la coordinación interfuncional.

Para cada uno de los cuatro componentes mencionados considera una dimensión de análisis, que podemos asemejar a la dimensión de generación de inteligencia; y otra de acción estratégica, equiparable a la dimensión de respuesta a dicha inteligencia. Por último, la coordinación interfuncional asegurará el desarrollo de las acciones estratégicas sobre cada uno de los componentes a partir de la inteligencia de mercado generada y diseminada por cada área funcional y por cada miembro de la organización.

Para finalizar podemos decir que la orientación al mercado, bajo este enfoque, se asienta fundamentalmente en el proceso de coordinación interfuncional necesario para orientar los recursos de la firma hacia la creación de valor, siendo la cultura empresarial, su antecedente, y la mejora de los resultados una consecuencia de la misma.

2.2.5. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO RECURSO INTANGIBLE DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.

Según esta perspectiva, la orientación al mercado supone que la organización posee un conocimiento y habilidad superiores respecto a la comprensión y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

Autores como Sinkula (1994), Day (1994), Hunt y Morgan (1995), Tuominen y Möller (1996), adoptan esta perspectiva basada en la Teoría del Conocimiento, la cual

se centra fundamentalmente en el conocimiento intangible que los miembros de la organización aplican a los procesos de adición de valor, por lo que asume que las empresas son estructuras jerárquicas dominadas, no sólo por los propietarios del capital, sino también por el nivel de conocimiento que tienen algunos de sus miembros (Cepeda, 1998). Estos autores entienden la orientación al mercado como un proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado, y apoyándose en la Teoría de los Recursos y Capacidades²⁷, así como en la Teoría del Aprendizaje Organizativo. Consideran que la orientación al mercado es difícil de imitar, y capaz de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de estrategias, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995).

Tabla 2.7 Investigaciones que consideran OM como un recurso intangible del aprendizaje organizacional

Álvarez, 2000; Baker y Sinkula, 1999; Cossío, 2000; Day, 1994; Dickson, 1996; Hunt y Morgan, 1995; Hurley y Hult, 1998; Moorman, 1995; Sinkula, 1994; Sinkula, Baker y Noordewier, 1997; Santos *et al.*, 2001; Slater y Narver, 1995; Touminen y Möller, 1996; Touminen *et al.* 2001; entre otros.

Fuente: Adaptado y ampliado de Cossío (2000)

La idea básica de las diferentes aproximaciones a la Teoría de los Recursos y Capacidades, es que, en términos generales, los activos que son valiosos, escasos, difíciles de imitar, tienen pocos sustitutos y son intransferibles pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). La cultura puede convertirse en fuente de ventaja competitiva en la medida en que participe de dichos requisitos. Luego, también desde la perspectiva filosófica/cultural de la orientación al mercado es posible defender su papel como fuente de ventaja competitiva.

En esta línea Day y Nedungadi (1994) afirman que una filosofía empresarial²⁸ se configura a través de una serie de procesos, por los cuales una organización aprende de su entorno y de sus capacidades: las empresas generan información a través del análisis del entorno y de sus experiencias y comportamientos pasados, esta

²⁷ Desde la óptica de la Teoría de los Recursos y las Capacidades, "los activos son el conjunto de recursos acumulados por la actividad de la empresa, y las capacidades o competencias constituyen la unión de esos activos, de modo que pueda alcanzar una ventaja" (Tuominen y Möller, 1996, p. 1179).

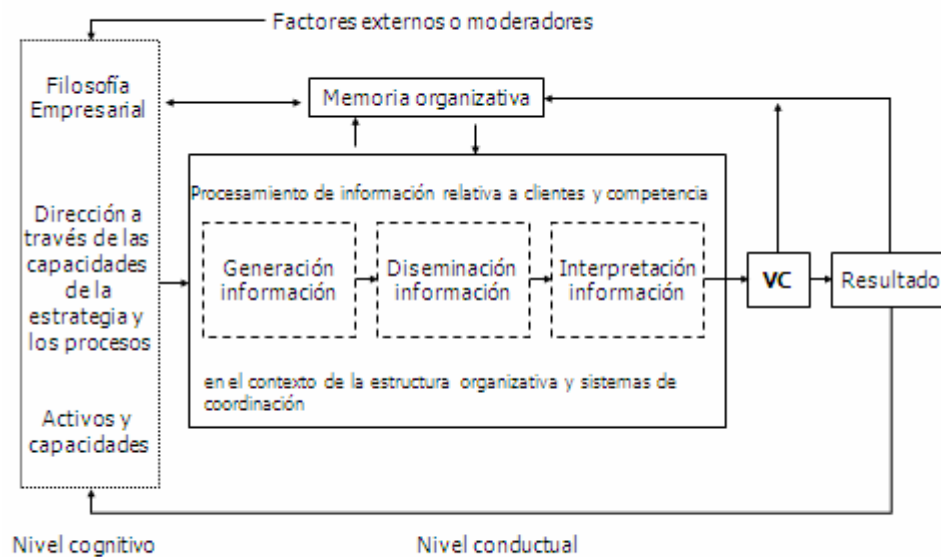
²⁸ Los autores se refieren a los modelos mentales usados por los gerentes para simplificar y ordenar la complejidad y ambigüedad del entorno competitivo y poner de manifiesto ventajas competitivas o deficiencias. Así, diferencian cuatro modelos mentales o representaciones de ventaja competitiva en función del énfasis dado a los clientes o a los competidores.

información es transmitida, interpretada y acumulada en la memoria de la organización y, finalmente, se traduce en reglas de decisión, modelos cognitivos compartidos y rutinas.

El modelo de Tuominen y Möller (1996) se encuadra dentro de esta perspectiva. Estos autores proponen un modelo integrador que combina aspectos cognitivos y aspectos comportamentales, con el núcleo central del concepto de aprendizaje organizacional como proceso de mejora de las acciones de la empresa por medio de la comprensión y del conocimiento. Así, desde el punto de vista cognitivo, los recursos y las capacidades internas de la organización son la base para que ésta pueda competir, y esa base se adquiere y potencia por la aceptación de una filosofía y cultura de negocio orientada al mercado, la cual se convierte en el aspecto fundamental para la delimitación de las ventajas del negocio y para el diseño de las estrategias de gestión más adecuadas para el entorno en el que compete. Por su parte, la dimensión comportamental se pone de manifiesto con el desarrollo del procesamiento de la información del mercado (generación, diseminación e interpretación de la información) en el contexto de la estructura organizativa y mediante un sistema que implique una coordinación integral. Son precisamente estos procesos los que constituyen activos en materia de conocimiento, y pueden incidir en el logro de una ventaja competitiva y, por tanto, de un mayor rendimiento. Localizan la `memoria de la organización´ en una posición intermedia entre el conocimiento y el comportamiento, y consideran a las habilidades y a las capacidades distintivas²⁹, respectivamente, como antecedentes y consecuencias de una orientación al mercado (figura 2.9).

²⁹ Las capacidades distintivas son aquellas en las que la organización posee una ventaja (Cravens *et al.* 1998).

Figura 2.9. Orientación al mercado como recurso intangible del aprendizaje organizativo.



Fuente: Tuominen y Möller (1996)

De acuerdo con esta perspectiva, “la orientación al mercado no es un fin en sí misma, sino que constituye un medio para desarrollar una ventaja competitiva sostenible y así obtener un rendimiento superior” (Barroso y Martín, 1999c, p. 12).

Para Sinkula (1994) la orientación al mercado se entiende como un sistema de valores organizacionales que proporcionan normas claras y concisas para el procesamiento de la información y la asunción de consenso sobre su significado. La importancia de la información radica en su conocimiento por todos los individuos de la organización, y no en las decisiones que toma la alta dirección. Sinkula determina que el aprendizaje organizativo, en el contexto de la información del mercado, es único y diferente de otros tipos de aprendizaje organizativo, dando para ello cinco razones: 1) representa el corazón de las aptitudes en un enfoque externo; 2) es la base de la ventaja competitiva; 3) es distinto de otros tipos de aprendizaje, puesto que para él es esencial el observarlos; 4) es más difícil de imitar y 5) es el único para el que la información del mercado es ambigua. Según este autor, las organizaciones deben concebirse como sistemas adaptativos³⁰, capaces de aprender (acerca del mercado y de cómo procesar la información que surge de éste) por la demostración de comportamientos adaptativos en el transcurso del tiempo.

³⁰ El aprendizaje organizacional surge cuando los resultados alcanzados no coinciden con las expectativas. Si las acciones correctivas no implican un cambio en las normas organizacionales, estamos ante un aprendizaje adaptativo, y en caso contrario, se trataría de un aprendizaje generativo. En el primero, el ajuste táctico en la planificación es suficiente, mientras que el segundo exige cambios estratégicos fundamentales.

En un trabajo posterior, Baker y Sinkula (1999), consideran la orientación al mercado como un continuo, de forma que los procesos dirigidos por el mercado pueden mejorarse. Para ellos, la orientación al mercado es una característica organizacional que dirige las actividades del Sistema de Información de Marketing (SIM), cuyas funciones de interpretación y memoria son consideradas esenciales para implantar una orientación al mercado superior. Por otra parte, el aprendizaje también es una característica organizacional, que afecta a la predisposición hacia el aprendizaje de naturaleza generativa. La combinación de una fuerte orientación al mercado y de una significativa orientación al aprendizaje es la que, con gran probabilidad, llevará a la verdadera fuente de ventaja competitiva. La orientación al mercado vendrá reflejada por los comportamientos de producción del conocimiento, mientras que la orientación al aprendizaje pondrá continuamente en duda el valor de dicho conocimiento, mediante una serie de valores asociados, como son el compromiso con el aprendizaje, una mentalidad abierta y una visión compartida.

En la misma línea, Slater y Narver (1995) subrayan que los comportamientos fomentados por una orientación al mercado afectan al aprendizaje organizativo. Sostienen que la OM es el principal fundamento cultural del aprendizaje organizativo, es decir, una cultura que sitúa la creación de beneficios y el mantenimiento de un valor superior para los clientes como la máxima prioridad y, además, proporciona normas de comportamiento que tienen en cuenta el desarrollo de la organización y la respuesta a dar a la información procedente del mercado. De este modo, la OM es inherente a la orientación al aprendizaje, aunque "los valores culturales de la orientación al mercado son necesarios pero no suficientes para la creación del aprendizaje organizativo" (p.63).

En este sentido, Conrad (1999) valida parcialmente esta premisa en un trabajo empírico donde pone de manifiesto la relación entre orientación al mercado, aprendizaje organizacional y cultura innovadora. Entre sus resultados cabe destacar que aquellas firmas con mayor cultura innovadora tienen una percepción más relevante acerca de la orientación al mercado y del aprendizaje organizacional, que aquellas otras empresas con menor énfasis en la innovación. En consecuencia, son las primeras las más dotadas para obtener mejores rendimientos económicos.

Para Cravens (1998b), existe también una fuerte relación entre la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional. Sostiene que la importancia del proceso de aprendizaje radica en la continuidad del mismo, integrando conceptos, conocimiento y

experiencia de múltiples disciplinas. Sugiere un cambio organizacional que responda a la dirección estratégica basada en el mercado. Siguiendo a Porter (1996) propone dos formas para alcanzar competencias distintivas en las circunstancias mencionadas. La primera consistiría en delegar la dirección de procesos a la estructura funcional de la organización. Si la especialización departamental continúa, todos los individuos deberían responsabilizarse de los procesos de definición, análisis y mejora, de modo que el impacto del cambio sobre la estructura funcional se minimiza, aunque cambien los roles y los compromisos de estos individuos. La segunda hace referencia al diseño de la organización en torno a los principales procesos, eliminando las áreas funcionales en su totalidad. Este último concepto es más apropiado para empresas de nueva creación, aunque con el tiempo, las estructuras pueden evolucionar hacia diseños basados en los procesos.

Efectivamente, la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional son conceptos estrechamente relacionados (Day, 1994a; Slater y Narver, 1995; Cravens, 1998; Farrell, 2000), y a pesar de las diferencias identificadas por varios investigadores entre ambas orientaciones (tabla 2.8), parece que una ventaja competitiva sostenible se logra a través de la combinación de ambos recursos (Baker y Sinkula, 1999; Day, 1994a; Hurley y Hult, 1998; Slater y Narver, 1995).

Tabla 2.8 Diferencias entre OM y OA

OM	OA
La competencia puede imitar las acciones del PIM ligadas a la OM (Dickson, 1996).	La competencia difícilmente copiará la cultura de aprendizaje que transforma los output del PIM en ventaja competitiva (Dickson, 1996; Slater, 1996).
La OM se centra más en las necesidades manifiestas por el mercado (Slater y Narver, 1995).	La OA se centra más en las necesidades latentes del mercado (Slater y Narver, 1995).
La OM facilita más el aprendizaje adaptativo-imitación o innovación incremental- (Baker y Sinkula, 1999).	La OA facilita más el aprendizaje generativo – innovación discontinua- (Baker y Sinkula, 1999).
La OM produce conocimiento (Slater y Narver, 1995).	La OA cuestiona y produce conocimiento (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997).
El comportamiento de la OM puede cambiarse más rápidamente (Baker y Sinkula, 1999).	La OA se concibe muy lentamente (Garvin, 1993).
La OM se refiere a la información de mercado (Baker y Sinkula, 1999).	La OA se refiere a todo tipo de información (Baker y Sinkula, 1999).
La OM influye fundamentalmente en el alcance e importancia del PIM- cantidad- (Baker y Sinkula, 1999).	La OA influye en la calidad del PIM (Baker y Sinkula, 1999).

Fuente: Adaptada de Sánchez del Río (2001).

Una empresa debe evaluar sus recursos internos y el entorno a fin de encontrar un ajuste estratégico adecuado, es decir, debe analizar las distintas orientaciones estratégicas en busca de un beneficio extraordinario. Sin embargo, la organización, probablemente no adoptará una orientación pura, sino que diferentes orientaciones subyacerán en la empresa. Así, la sinergia OM-OA es explicada por Day (1994b), bajo la perspectiva de los recursos y capacidades, a través de las capacidades relacionadas con los procesos denominados `fuera-dentro´ - conocimiento del mercado , enlace con los consumidores y el canal y la monitorización de la tecnología (OM)-, `dentro-fuera´ - producción y otras actividades de transformación, la logística y la dirección de recursos humanos (OA)- y `de extensión´ - desarrollo de estrategias, desarrollo de nuevos productos/servicios, fijación de precios, compras y cumplimiento de pedidos de consumidores- que integran los dos anteriores. Por un lado, el conocimiento del mercado está vinculado al aprendizaje organizacional (Day, 1994b; Sinkula, 1994), y por otro, es la sinergia de estos recursos la que provocará un rendimiento superior. También Moorman (1995) propone el equilibrio de las orientaciones más externas (OM) y las orientaciones más internas (OA) para una búsqueda motivada de información de mercado y una eficiente transmisión y utilización.

Por tanto, la orientación al mercado promueve la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la empresa, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser tratada colectivamente por la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor. El objetivo final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que la competencia. Desde esta perspectiva, puede decirse que una empresa orientada al mercado es, en sí misma, una empresa orientada al aprendizaje (Tuominen, Möller y Rajala, 1997), fortaleciéndose sus creencias y comportamientos orientados al mercado por los principios del aprendizaje organizativo (Jaworski y Kohli, 1996). Además, ambos tipos de orientaciones permiten obtener una visión anticipada de los recursos que serán necesarios para competir, de forma que constituyan la mejor base posible para obtener ventajas competitivas en cualquier contexto de mercado (Slater, 1996), acuñándose el término `aprendizaje organizativo basado en el mercado´ para denominar la combinación de actividades de aprendizaje organizativo y el conjunto de procesos y prácticas de orientación al mercado (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997), sin limitarse a la orientación al cliente y al competidor como sugieren Morgan, Turnell y Strong (1999).

Por otra parte, la capacidad para generar beneficios futuros de la orientación al mercado se apoya en su propia perspectiva a largo plazo y en la búsqueda anticipada de oportunidades que generen mayor valor, de forma que la empresa busca una adaptación permanente a su entorno. Esta cualidad se complementa con la dificultad de imitación de la orientación al mercado, la cual se deriva tanto de su carácter intangible, lo que impide su transferencia o compra en el mercado, como de que se apoya en el compromiso de toda la organización en el desarrollo de actividades de obtención de información, diseminación y respuesta, lo que implica rutinas organizativas complejas, así como un sistema de valores compartidos que hace que la posibilidad de réplica nos sea inmediata. Tenemos, por tanto, un recurso que perdura en el tiempo y que no puede imitarse fácilmente, lo que implica la consideración de la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Concluyendo, podemos decir que la orientación al mercado como recurso intangible del aprendizaje organizativo resalta el conocimiento como un recurso que debe ser gestionado, así como una serie de factores ambientales que puedan influir sobre el aprendizaje organizativo:

- la cultura corporativa, que puede estimular dicho aprendizaje;
- la estrategia, que favorece un mayor o menor grado de flexibilidad;
- la estructura organizativa, que puede favorecer tanto innovaciones como iniciativas; y
- la complejidad y dinamismo, tanto del ambiente interno como del externo, que pueden obstaculizar o potenciar el aprendizaje.

2.3. ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Por antecedentes de la orientación al mercado se entienden "aquellos factores que refuerzan o impiden la aplicación de la filosofía de negocios representada por el concepto de marketing" (Kohli y Jaworski, 1990, p.6).

Tal y como expusimos en líneas anteriores³¹, Kohli y Jaworski (1990) distinguen tres tipos de factores internos que determinan el grado de orientación al mercado de una empresa: factores relacionados con la alta dirección (factores individuales);

³¹ Ver figura 2.4.

factores relacionados con la dinámica interdepartamental (factores intergrupales); y factores relativos a los sistemas organizativos (factores organizativos).

1. *Factores relativos a la alta dirección:* la influencia de la alta dirección resulta clara ya que será la encargada de generar o impulsar los valores y creencias sobre la orientación al mercado (Webster, 1988). Por tanto, su compromiso resulta esencial para impulsar la orientación al mercado.

En el trabajo de Kohli y Jaworski (1990) se propone la existencia de distintos aspectos de la alta dirección que influyen en la orientación al mercado:

- La falta de compromiso de la alta dirección (la diferencia entre lo que dice y lo que hace respecto a OM) provocará un incremento en la ambigüedad de los directivos de nivel medio respecto a los deseos de la organización sobre la OM, lo que inhibirá el desarrollo de la misma. La aversión al riesgo de los directivos también influirá negativamente. Cuanto mayor sea el grado de aversión al riesgo del equipo directivo menos posibilidades habrá de que se desarrolle una oferta generadora de valor a una clientela cambiante en cuanto a necesidades y composición (Jaworski y Kohli, 1993; Van der Velden, 2004; Hafer y Gresham, 2008).
- El nivel educativo³² y la movilidad de los directivos, y la actitud de los directivos al cambio tendrá una influencia positiva.
- La habilidad de los directivos de marketing para conseguir la confianza de los demás directivos reducirá el conflicto organizacional, lo que favorecerá el desarrollo de la orientación al mercado.

2. *Factores relativos a la dinámica interdepartamental:* se refiere a las interacciones formales e informales entre los departamentos de una organización. Estas relaciones pueden favorecer el desarrollo de la orientación al mercado si posibilitan superar el aislamiento de la función de marketing en su propio departamento y la hacen presente en toda la organización. Kohli y Jaworski (1990) proponen que:

- El conflicto organizacional³³ reducirá la orientación al mercado ya que inhibirá la comunicación entre departamentos y también la respuesta de la organización (Kirca *et al.* 2005).

³² Cuanto mayor sea la formación de los directivos y su ascenso social, mayor será la orientación al mercado de la organización (Kohli y Jaworski, 1990).

³³ Deseo natural de los individuos de cada departamento de ser más importante y poderoso.

- La conexión interdepartamental³⁴ y el acuerdo con las ideas de otros departamentos (apertura y receptividad a las sugerencias y propuestas) influirán positivamente en el desarrollo de la orientación al mercado. Por su parte, Lancaster y Van der Velden (2004) defienden que las características de los recursos humanos, el nivel de comunicación, el nivel de valores compartidos y el deseo de resolver los conflictos y asumir responsabilidades, influyen en el grado de orientación al mercado.

3. *Factores relativos a los sistemas organizativos*: es el relativo a las características de la organización, estructura o sistemas organizativos, un conjunto de barreras a la orientación al mercado relacionadas con la estructura formal de las organizaciones. Kohli y Jaworski (1990) señalan que:

- La departamentalización³⁵, la formalización³⁶ y la centralización³⁷ tendrán una relación negativa con la generación de información, su diseminación y con el diseño de una respuesta, y tendrán una relación positiva con la implementación de una respuesta.
- Los sistemas de remuneración basados en el mercado favorecen la orientación al mercado.
- El comportamiento politizado (individuos que promueven sus propios intereses) provoca un incremento del conflicto interdepartamental, por lo que tendrá un efecto negativo en la orientación al mercado.

El trabajo de Varela *et al.* (1994) recoge la importancia de considerar tanto los aspectos internos como los factores de naturaleza medioambiental o externos a la hora de analizar los antecedentes de la orientación al mercado, agrupando los antecedentes externos en tres categorías: los relacionados con el mercado, los relacionados con la competencia y los relacionados con la tecnología. Para los aspectos relacionados con el mercado proponen que ha de analizarse la turbulencia del mercado, el poder de compra y el tipo de consumidor al que se dirige la empresa; para los aspectos relacionados con la competencia será necesario estudiar la intensidad y la hostilidad competitiva, y el coste relativo (la estructura de costes de la empresa con respecto a la competencia); añaden, por último, la turbulencia tecnológica dentro de los aspectos relacionados con la tecnología. Reconocen que la tendencia ha sido la considerar estos

³⁴ El grado de contacto, formal e informal, entre los miembros de los diferentes departamentos.

³⁵ Número de departamentos en los que están divididas las actividades de la organización.

³⁶ Grado de utilización de reglas en la organización.

³⁷ Ausencia de delegación de autoridad y falta de participación en el proceso de toma de decisiones.

factores externos como factores moderadores de la relación entre orientación al mercado y los resultados, aunque justifican su utilización como antecedentes por su posible efecto en la orientación al mercado de la empresas a corto plazo, ya que a largo plazo la orientación al mercado no podrá estar condicionada por estos elementos coyunturales sino que se integrará en la cultura organizativa.

Igualmente, encontramos en la literatura numerosas investigaciones, junto con la de Jaworski y Kohli (1990), que tratan de identificar cuáles son los factores que pueden afectar al grado de orientación al mercado de una organización. El trabajo de Pandelica *et al.* (2009) nos aporta un síntesis de las principales investigaciones en este ámbito que presentamos a continuación (tabla 2.9).

Tabla 2.9. Antecedentes de la orientación al mercado.

Autores	Antecedentes
Kohli y Jaworski, 1992; Slater y Narver, 1994; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Hafer y Gresham, 2008.	Compromiso de la alta dirección
Jaworski y Kohli, 1993; Lancaster y Van der Velden, 2004; Hafer y Gresham, 2008.	Aversión al riesgo
Jaworski y Kohli, 1993; Rose y Shoham, 2002; Lancaster y Van der Velden, 2004; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Jansen, Van den Bosch y Volberda, 2005.	Conexión interdepartamental <ul style="list-style-type: none"> • Grado de compromiso de los empleados • Espíritu de equipo • Equipos interdepartamentales
Jaworski y Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005.	Conflicto interdepartamental.
Jaworski y Kohli, 1993; Sigauw, Brown y Widing, 1994; Pulendran, Speed y Widing, 2000; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005.	Sistemas organizativos <ul style="list-style-type: none"> • Formalización • Centralización • Sistemas de remuneración basados en el Mercado • Formación de orientación al mercado
Baker, <i>et al.</i> 1999; Simpson, <i>et al.</i> 2001; Grunert, <i>et al.</i> 2002; Pandelica, Pandelica y Dumitru, 2009.	La motivación de los miembros del sistema de la cadena de valor.

Fuente: Adaptado de Pandelica *et al.* 2009

Uno de los últimos enfoques de la orientación al mercado es aquel que lo considera desde el punto de vista del sistema de la cadena de valor (Baker *et al.*, 1999; Simpson *et al.*, 2001; Grunert *et al.*, 2002). Este enfoque parte de la consideración que el grado de la orientación al mercado de uno de los miembros de la cadena de valor influye en el grado de orientación al mercado de todos los miembros de la cadena.

2.4. CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

La adopción de un enfoque de gestión de orientación al mercado persigue, por parte de la organización, la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible que permita a la empresa obtener un rendimiento superior.

Desde esta perspectiva, Kohli y Jaworski (1990) distinguen tres tipos de efectos positivos: 1) *sobre los resultados de la empresa* (rentabilidad, beneficios, volumen de ventas, participación en el mercado y crecimiento de las ventas); 2) *sobre los empleados* (espíritu de equipo, satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización; y 3) *sobre los clientes* (satisfacción del cliente y repetición de compras o lealtad).

Por otra parte, en el análisis realizado por Kirca *et al.* (2005) se propone que las consecuencias de la orientación al mercado pueden organizarse en cuatro categorías:

- *Efectos en los resultados organizacionales* que incluyen medidas de resultados basadas en los costes, como las medidas de beneficios en las que se calculan los resultados después de contabilizar los costes de implantar la estrategia, o medidas de resultados basadas en las rentas, como las ventas o la cuota de mercado en las que no se contabilizan los costes de implantación de la estrategia. También se han utilizado medidas sobre los resultados globales en las que se pide la valoración en relación con los objetivos de la empresa o con lo conseguido por los principales competidores (Jaworski y Kohli, 1993).
- *Efectos sobre los clientes* entre los que se incluyen la percepción sobre la calidad de los productos/servicios, la fidelidad y la satisfacción con los productos/servicios de la organización. La orientación al mercado mejorará la calidad en la medida en que consiga crear y mantener un mayor valor para el cliente, y mejorará la fidelidad y la satisfacción de los clientes, puesto que se anticipan a sus necesidades y les ofrecen los productos/servicios que las satisfacen (Slater y Narver, 1994b).
- *Efectos en la innovación* entre los que se recogen la capacidad de innovación como su habilidad para crear ideas, productos y procesos (Hult y Ketchen, 2001), los resultados de los nuevos productos como la cuota de mercado, las ventas, la rentabilidad sobre los activos y la productividad (Im y Workman, 2004). La orientación al mercado puede influir en la innovación debido a la

búsqueda continua de la satisfacción de las necesidades de los clientes y a su énfasis en el uso de la información (Atuahene-Gima, 1996; Han *et al.* 1998).

- *Efectos en los empleados* entre los que se recoge el efecto positivo de la orientación al mercado con el compromiso organizacional, el espíritu de equipo, la orientación al cliente y la satisfacción laboral (Kohli y Jaworski, 1990).

Después de comentar brevemente las consecuencias de la orientación al mercado desarrolladas en los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Kirca *et al.* (2005), vamos a exponer, a continuación, las consecuencias que según la literatura existente, puede tener para la organización este enfoque de gestión (tabla 2.10). Concretamente analizaremos sus efectos sobre los resultados económicos, la capacidad innovadora, los empleados, los clientes y las relaciones en el canal de la distribución.

Tabla 2.10. Consecuencias de la orientación al mercado

Autores	Consecuencias
Narver y Slater, 1990; Rueckert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Deng y Dart, 1994; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Greenley, 1995; Lambin, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Lado, Olivares y Rivera, 1998; Deshpandé y Farley, 1998; Baker y Sinkula, 1999; Pelham, 2000; Dawes, 2000; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005.	Consecuencias sobre los resultados organizacionales
Jaworski y Kohli, 1993 y 1996; Brady y Cronin, 2001.	Consecuencias sobre los clientes
Atuahene-Gima, 1996; Verhees, 1998; Han <i>et al.</i> 1998; Hurley y Hult, 1998; Lado, Olivares y Rivera, 1998; Vázquez, Santos y Álvarez, 2001; Farrel y Oczkowski, 2002; Lara y Gutiérrez de Mesa, 2003; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Bozic, 2006.	Consecuencias sobre la innovación
Kohli y Jaworski, 1990; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Shoham, Rose y Kropp, 2005.	Consecuencias sobre los empleados

Fuente: Adaptado de Pandelica *et al.* 2009

➤ **Efectos de la orientación al mercado sobre los resultados.** A lo largo de la literatura de Marketing se ha argumentado que las empresas que dispongan de habilidades y recursos superiores y sean capaces de plasmarlos en ventajas competitivas a través de unos menores costes de transformación o un mayor valor percibido por parte de los consumidores, previsiblemente obtendrá un mayor nivel de resultados. Además, estos mayores resultados pueden utilizarse, al menos en parte, para mejorar los índices de satisfacción de los consumidores y lograr una mayor

lealtad. Esto incrementaría la cuota de mercado y, en definitiva, permitiría obtener una mayor rentabilidad.

Dado que la orientación al mercado persigue la creación de ventajas competitivas sostenibles, ello deberá traducirse en unos mejores resultados para la firma que la adopta.

El estudio de la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales los abordaremos en profundidad en el siguiente capítulo, por lo que con el objeto de no ser repetitivos, no profundizaremos más sobre esta cuestión.

➤ **Efectos de la orientación al mercado sobre la capacidad innovadora.** Si partimos de que la orientación al mercado de las empresas implica el desarrollo de las actividades relativas a la obtención y análisis de la información relevante sobre la evolución de los gustos, necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales, proporcionando inteligencia de mercado sobre las estrategias y tácticas competitivas, así como sobre las características de las ofertas de los competidores, ello nos lleva a considerar que la orientación al mercado es un precursor de la capacidad de desarrollo de nuevos productos de las empresas y del éxito de las innovaciones introducidas al mercado.

En esta línea, encontramos un extenso número de trabajos concluyendo, en la mayoría de los casos que, la orientación al mercado incide de forma directa en la capacidad para innovar.

Podemos destacar los estudios de Santos *et al.* (2000) y Vázquez *et al.* (2001) en los que se proponen como instrumentos de medida de los efectos de la orientación al mercado en la innovación, la tasa de innovación, el grado de la innovaciones comercializadas y la predisposición a innovar, confirmando la influencia de OM en todas estas medidas. Asimismo, en el trabajo de Calantone *et al.* (2003) se comprueba el efecto positivo de la orientación al mercado en la velocidad en el desarrollo de nuevos productos. De la misma forma, Kaynac y Kara (2004) confirman el efecto de OM en la efectividad en el desarrollo de nuevos productos.

El trabajo de Han *et al.* (1998) concluye que tanto la orientación al mercado global como sus distintos componentes tienen un efecto positivo y significativo sobre las innovaciones tecnológicas y administrativas. Por su parte, Lado *et al.* (1998) demuestran de forma empírica que el grado de orientación al mercado tiene un efecto positivo sobre las innovaciones en el sector financiero analizado, comprobando además

que conforme la orientación al mercado de una empresa se incrementa, también lo hace su ratio de nuevos productos en relación a sus competidores.

➤ **Efectos de la orientación al mercado sobre los empleados.** La implantación de la orientación al mercado, según Kohli y Jaworski (1990), produce beneficios psicológicos y sociales sobre los empleados, fomentado el espíritu de equipo, incrementando la satisfacción de pertenencia a la organización y la motivación, y fortaleciendo el compromiso de los empleados con la misma. Esta orientación va a incrementar la dedicación de los empleados a la empresa, por cuanto esta variable es un instrumento clave en la reducción del gap existente entre las especificaciones de la calidad de servicio y el desarrollo del mismo, lo que permitirá mejorar la percepción en el cliente de la calidad del servicio que se le ofrece (Parasunaman, Berry y Zeithaml, 1983).

Podemos destacar algunas de las investigaciones realizadas en este ámbito, como la desarrollada por Woller (2002) en la que determina un efecto positivo de la orientación al mercado sobre el espíritu de equipo, el compromiso con la alta dirección, la satisfacción en el trabajo y el deseo de permanencia dentro de la firma. Por su parte, Lai (2003) comprueba la influencia positiva de la orientación al mercado en la motivación de los empleados, mientras que Kaynak y Kara (2004) confirman el efecto sobre la rotación de los empleados. En el trabajo de Sigauw *et al.* (1994) se constata que la orientación al mercado tiene efectos positivos en la fuerza de ventas, en su satisfacción hacia el trabajo y en su compromiso con la organización, y una influencia negativa en el conflicto y la ambigüedad. Por último, en el trabajo de Agarwal *et al.* (2003) se confirma el efecto de la orientación al mercado en la satisfacción del empleado.

En general, los estudios confirman la influencia de la orientación al mercado sobre los empleados, incluso algunos autores proponen que la influencia de los empleados es de tal envergadura que debe ser considerada como un antecedente para la implantación de la cultura de orientación al mercado. En este sentido, Shoham *et al.* (2005) sostienen que el compromiso de los empleados y el espíritu de equipo deberían ser considerados tanto antecedentes como consecuencias de la orientación al mercado.

➤ **Efectos de la orientación al mercado sobre los clientes.** Respecto a las consecuencias que la orientación al mercado tiene sobre los clientes, parece claro que,

dado que este enfoque trata de obtener más información sobre las necesidades y deseos de aquellos, y sobre su satisfacción, no cabe duda de que su implantación generará unos efectos positivos en ellos. Esto va a suponer para la organización que sus clientes perciban una oferta de mayor valor que la de sus competidores, propiciando su lealtad y haciendo que los propios clientes sean los mejores promotores de los productos y excelencias de la oferta de la empresa.

El trabajo de Homburg y Pflesser (2000) constatan la influencia de la orientación al mercado sobre los clientes (satisfacción del cliente, creación de valor para el cliente, retención de los clientes actuales y atracción de nuevos clientes) y que será de ese modo como se influirá sobre los resultados financieros. De la misma forma, Vorhies *et al.* (1999) y Vorhies y Harker (2000) confirman el efecto de la orientación al mercado en la satisfacción del cliente. Por su parte, Qu y Ennew (2003) comprueban la existencia de una relación positiva entre OM y varias medidas relacionadas con los efectos en los clientes: la satisfacción del cliente y la retención de clientes. Al mismo tiempo, confirman que el efecto en la satisfacción del cliente se fortalece en entornos estables y con baja competitividad. Kaynak y Kara (2004) también confirman el efecto de la orientación al mercado con las siguientes medidas relacionadas con los clientes: el nivel de calidad de producto/servicio, la retención de los clientes y la reputación.

Por el contrario, en Bruning *et al.* (2004) se confirma que los efectos sobre los clientes³⁸ no vienen determinados de forma directa, sino que la gestión del conocimiento es la variable que media en esta relación. Por su parte Gray *et al.* (1998; 1999) y Matear *et al.* (2002) utilizan como medidas de las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes el reconocimiento de marca, la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente y la reputación de la empresa, confirmando el efecto.

En general, la mayoría de las investigaciones confirman la influencia positiva del enfoque de orientación al mercado sobre el comportamiento del cliente.

➤ **Efectos de la orientación al mercado sobre las relaciones en el canal de distribución.** El trabajo de Sigauw *et al.* (1998) estudia los efectos de la orientación al mercado de una organización, tanto sobre el grado de orientación al mercado de su distribuidor, como sus percepciones en lo que respecta a distintos factores relativos a sus relaciones en el canal de distribución. Se comprueba que la orientación al mercado de una organización favorece o estimula el grado de orientación

³⁸ Utilizan como medida la lealtad del cliente.

al mismo de su distribuidor. Plantean que la orientación al mercado de una organización incrementa la confianza que se tiene en el distribuidor, ello es debido a que la mayor orientación al mercado debería suponer que: 1) se compartiría la información y las ventajas disponibles con los distribuidores; 2) se les motivará y estimulará; y 3) se les proporcionaría responsabilidades respecto a la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que redundará en incrementar la credibilidad y fiabilidad de la relación. Se comprueba empíricamente que cuanto mayor sea la orientación al mercado de una organización mayor será el compromiso de su distribuidor con la relación. La organización orientada al mercado dedicará recursos a la satisfacción de las necesidades del distribuidor, como consecuencia de ello, éste percibirá los esfuerzos de su suministrador por orientarse al mercado y aumentará su compromiso con la relación.

Por otra parte, en los trabajos de Bigné y Blesa (2001; 2003) y Bigné *et al.* (2004) se analiza la relación entre la orientación al mercado del fabricante y su poder, la cooperación con el distribuidor, la confianza del distribuidor en la relación. En concreto, Bigné y Blesa (2001) proponen analizar los efectos de la orientación al mercado del fabricante en la cooperación y satisfacción del distribuidor, y concluyen que sólo se produce influencia en la cooperación. Posteriormente, Bigné y Blesa (2003) proponen analizar los efectos de la orientación al mercado del fabricante en la confianza y satisfacción del distribuidor, y concluyen que en este caso la influencia sí se produce en las dos variables. Para finalizar, en el trabajo de Qu y Ennew (2003) se comprueba la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el poder en el canal de distribución.

2.5. FACTORES MODERADORES DE LA RELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO-RESULTADOS.

Kohli y Jaworski (1990) establecen que las condiciones del entorno pueden incidir sobre la relación OM-resultados, de tal manera que ciertas características de aquel pueden afectarla positiva o negativamente. Entre estos factores señalan la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva y otros factores referentes a la situación general de la economía.

Respecto a la *turbulencia del mercado*³⁹ consideran que si una organización cuenta con un conjunto de clientes con preferencias estables, es decir, una baja turbulencia del mercado, la orientación al mercado tendrá poco efecto en los resultados, puesto que el conocimiento del mercado y de las preferencias de los clientes no supone una ventaja competitiva para la firma que adopta este enfoque de gestión. Por el contrario, si los clientes y sus preferencias no son tan estables, es posible que con el paso del tiempo se produzca un desajuste entre la oferta de la empresa y las necesidades de los clientes, lo que sugiere que la relación entre OM-resultados será mayor.

Respecto a la *turbulencia tecnológica* señalan que, para las empresas que operan en entornos caracterizados por un rápido cambio en la tecnología, la orientación al mercado puede no ser tan importante para conseguir mejores resultados frente a aquellos mercados en los que existe cierta estabilidad tecnológica.

Respecto a la *intensidad competitiva* señalan que, en aquellos escenarios donde la hostilidad competitiva es alta, es decir, donde existen múltiples posibilidades de elección por parte de los clientes, las organizaciones deben estar atentas y responder a los cambios y necesidades de sus clientes para asegurarse de ser elegida frente a sus competidores. Esto les lleva a determinar que, la relación entre OM-resultados será mayor en aquellos entornos altamente competitivos.

Respecto a la *situación de la economía* señalan que, en una economía fuerte con fuertes niveles de demanda, las organizaciones pueden operar con un nivel mínimo de orientación al mercado. Por el contrario, en una economía débil, los clientes serán más conscientes del valor y por tanto, las organizaciones deberán responder ofreciendo productos que sean considerados de alto valor en relación a su precio. Apoyándose en esta premisa concluyen que, la relación entre la orientación al mercado y los resultados se fortalece a medida que la economía general empeora.

Por su parte, Narver y Slater (1990) consideran que los resultados empresariales no dependen sólo del grado de orientación al mercado, sino que vienen determinados por ciertos factores del entorno, los cuales agrupan en dos categorías: una referida al ámbito de la empresa (el tamaño y los costes de operaciones), y otra referida al ámbito del mercado (poder del comprador, poder del proveedor,

³⁹ Cambios en la composición y en las preferencias de los consumidores.

concentración de los vendedores, barreras a la entrada, crecimiento del mercado y el grado de cambio tecnológico).

1. Factores relativos al ámbito de la empresa:

✓ Respecto al *tamaño de la empresa* en relación con el mayor competidor, suponen en su trabajo, que habrá una relación positiva entre un tamaño relativo ventajoso y la rentabilidad empresarial.

✓ Respecto a *los costes de operaciones* en relación con los de su principal competidor, suponen que la relación será positiva entre la ventaja en los costes de operaciones y la rentabilidad de la empresa.

2. Factores relativos al mercado:

✓ Respecto al *nivel de concentración*, estos autores determinan que a medida que aumente el número de empresas en el sector, los movimientos de éstas pasarán más desapercibidos, dificultando por tanto, la reacción de la competencia. Por el contrario, cuanto mayor sea la concentración del sector, las acciones de la compañía pasan a ser más visibles por lo que la anticipación y la adaptación que sostiene la OM son fundamentales para competir en dichos mercados.

✓ En cuanto al *poder de compra de los clientes*, cuanto mayor sea éste, más presión podrá ejercer sobre las características de la oferta de una compañía o sobre su política de precios (Martín, 1993). Desde la perspectiva de la orientación al mercado, Slater y Narver (1994), sostienen que las expectativas y deseos de los clientes con mayor poder de negociación suelen ser más nítidas y las empresas que se orientan a ellos encuentran más dificultades para detentar una ventaja competitiva en base a la captación de dicha información. Por el contrario, es adecuado adoptar este enfoque cuando el mercado carece de poder de compra, puesto que sus necesidades son más inadvertidas, y aquellas firmas que se preocupen más por ellas podrán alcanzar un rendimiento superior.

✓ El *poder del proveedor* se refiere al grado en el que el proveedor puede negociar precios inferiores, por lo que suponen que habrá una relación negativa entre el poder del proveedor y la rentabilidad de la empresa.

✓ Las *barreras a la entrada* de nuevos competidores son los costes asociados a la entrada a un sector y ser competitivo en ese mercado. Cuanto más fácil es entrar en el sector, mayor es la competencia entre las empresas

actuales y futuras. La hipótesis es que habrá una relación positiva entre la existencia de fuertes barreras de entrada y la rentabilidad empresarial.

✓ El *crecimiento del mercado* tendrá una relación positiva con la rentabilidad empresarial, sostienen que cuando el mercado crece es fácil para todos los vendedores conseguir y retener clientes y, por consiguiente, obtener beneficios.

✓ El *grado de cambio tecnológico* tiene una gran influencia en el corto plazo por lo que la hipótesis que plantean es que habrá una relación negativa con la rentabilidad empresarial. Cuanto mayor es el cambio tecnológico, hay más oportunidades de crear valor para los compradores; pero la inversión necesaria para innovaciones, así como la implementación de la nueva tecnología será elevada, por lo que en el corto plazo afectará a los beneficios.

En un trabajo posterior, Narver y Slater (1994a) distinguen dos tipos de factores moderadores:

1. Moderadores del énfasis relativo de la orientación al mercado, tratan de determinar si hay una orientación (al consumidor o a la competencia) que sea más adecuada en un entorno determinado, con el objetivo de alcanzar unos mejores resultados. Las variables del entorno consideradas son: el crecimiento del mercado, el poder del comprador, la concentración de competidores y la hostilidad competitiva. Proponen que, cuanto mayor sea el crecimiento del mercado y la hostilidad competitiva, mayor será la influencia de la orientación al cliente en los resultados (y lo contrario respecto a la orientación a la competencia en los resultados).

2. Moderadores de la intensidad en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Utilizan las siguientes variables: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica, hostilidad competitiva y crecimiento de mercado. Siguiendo el modelo de Kohli y Jaworski (1990) proponen que la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva fortalecen la relación entre la orientación al mercado y los resultados, mientras que la turbulencia tecnológica y el crecimiento de mercado la debilitan.

En el trabajo de Kirca *et al.* (2005) se recogen como moderadores de la intensidad de la relación entre OM-resultados la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva. Según la revisión de la literatura esperan que la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva intensifiquen la relación entre OM y los resultados, porque al responder al mercado, es más importante cuando la

organización se enfrenta con un grupo heterogéneo de clientes y con unos competidores agresivos (Jaworski y Kohli, 1993). Mientras que, por el contrario, la turbulencia tecnológica reducirá el efecto de la orientación al mercado en los resultados; esto es debido a que cuando la tecnología cambia rápidamente, la innovación basada en la investigación y el desarrollo es más importante para los resultados empresariales que la innovación centrada en los clientes, siendo ésta precisamente la resultante de la orientación al mercado (Grewal y Tansuhaj, 2001; Kohli y Jaworski, 1990). Sin embargo, no encuentran evidencias suficientes para concluir que estas variables ejerzan un efecto moderador en la relación OM-resultados.

Son muchos los estudios que encontramos en la literatura en los que se trata de determinar qué factores moderan la relación entre OM-resultados obteniendo una diversidad de conclusiones al respecto, así podemos diferenciar aquellas investigaciones en las que se concluye que la relación se fortalece con dichos factores, mientras que otros no hallan relación ninguna o bien dicha relación es débil (tabla 2.11).

Tabla 2.11. Investigaciones que estudian los factores moderadores de la relación OM-resultados

Se fortalece la relación	Se debilita la relación	Sin efectos en la relación
Appiah-Adu (1997; 1998); Atuahene-Gima (1995); Barroso <i>et al.</i> (2003; 2005); Bhuian (1998); Bigné <i>et al.</i> (2005); Cadogan <i>et al.</i> (2000; 2002a); Diamantopoulos y Hart (1993); Gray <i>et al.</i> (1999); Greenley (1995); Grewal y Tansuhaj (2001); Han <i>et al.</i> (1998); Harris (2001); Kumar <i>et al.</i> (1998); Ngansathil (2001); Pulendran <i>et al.</i> (2000); Rose y Shoham (2002).	Appiah-Adu (1997; 1998); Barroso <i>et al.</i> (2003; 2005); Cadogan <i>et al.</i> (2000; 2002a); Diamantopoulos y Hart (1993); Gray <i>et al.</i> (1999); Greenley (1995); Grewal y Tansuhaj (2001); Kumar <i>et al.</i> (1998); Slater y Narver (1994).	Appiah-Adu (1997; 1998); Barroso <i>et al.</i> (2003; 2005); Bhuian (1998); Cadogan <i>et al.</i> (2002b; 2003); Gray <i>et al.</i> (1999); Greenley (1995); Harris (2001); Jaworski y Kohli (1993); Kwon y Hu (2000); Ngansathil (2001); Pelham (1997); Pulendran <i>et al.</i> (2000); Qu y Ennew (2003); Rose y Shoham (2002); Slater y Narver (1994); Subramanian y Gopalakrishana (2001); Tay y Morgan (2002); Vázquez <i>et al.</i> (1999); Álvarez <i>et al.</i> (2000).

Fuente: Adaptado de López (2006)

2.6. CONSIDERACIONES FINALES.

En este capítulo hemos realizado una revisión de la literatura sobre el constructo objeto de análisis, esto es, la orientación al mercado. Hemos iniciado nuestro estudio abordando la definición del mismo, situándonos en el contexto de los años noventa (periodo en el que aparece una nueva corriente de investigación en la literatura del marketing con los trabajos precursores de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990)), diferenciado el término de orientación al mercado frente a otros términos como la 'orientación al marketing' o la 'orientación al cliente'.

En este periodo- años noventa y noventa y cinco- las principales investigaciones versan sobre el estudio de la definición, componentes y medidas de la orientación al mercado. A partir del año noventa y cinco, los investigadores se centran en determinar que factores son inhibidores o estimuladores de la orientación al mercado; cómo afecta la OM a la organización; y cuales son los efectos de la implementación de este enfoque de gestión en las firmas.

A continuación, hemos explicado las dos posturas generalmente aceptadas en el ámbito académico, a saber: 1) la OM como filosofía o cultura; y 2) la OM como comportamiento.

En el marco de nuestra investigación, vamos a adoptar el término OM de Narver y Slater (1990), los cuales consideran la orientación al mercado como una filosofía o cultura organizacional 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. Abordamos el estudio y análisis de la OM siguiendo la postura de Narver y Slater (1990) como un constructo unidimensional formado por tres componentes de comportamiento: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; junto a dos criterios decisionales: enfoque a largo plazo y orientación al beneficio.

Hemos hecho una revisión de las distintas perspectivas adoptadas sobre la orientación al mercado, inclinándonos por la clasificación aportada por Tuominen y Möller (1996) por considerarla una de las aportaciones más relevantes de la literatura.

Posteriormente, nos hemos centrado en explicar, según las investigaciones más relevantes, cuáles son los antecedentes de la orientación al mercado, es decir, cuáles

son los factores que refuerzan o impiden la aplicación de dicho enfoque de gestión. Aunque en nuestro modelo no vamos a incluir en el análisis los antecedentes de la orientación al mercado, hemos creído oportuno una ilustración de los mismos.

A continuación, hemos analizado las consecuencias que conlleva para la organización el adoptar una orientación al mercado, destacando los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y de Kirca *et al.* (2005), así como otros trabajos encontrados en la literatura existente. En este sentido, cabe destacar, como a partir del año dos mil, muchos investigadores se centran en estudiar el efecto de la orientación al mercado sobre la innovación, determinando como la OM incrementa la capacidad de la firma de implementar nuevas ideas, productos y procesos, y por ende, hallando una relación positiva de la orientación al mercado sobre la innovación (Pandelica *et al.* 2009).

En el marco de nuestra investigación, nos centraremos en estudiar las consecuencias que tiene la adopción de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales, y que analizaremos con detenimiento en el siguiente capítulo.

Para finalizar, hemos examinado cuales son los factores que median en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, al igual que con los antecedentes, no los vamos a incluir en nuestro modelo, pero hemos creído igualmente interesante hacer una mención de los mismos.

CAPITULO III. LA RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

3.1. INTRODUCCIÓN.

Como ya avanzamos al comienzo del documento, el presente capítulo tiene por objeto determinar la relación entre la orientación al mercado y los resultados alcanzados por las empresas, asunto este clave para el logro de las metas de esta tesis doctoral. Para ello, vamos a realizar una revisión de la literatura, teórica y empírica, en la que se muestren las principales conclusiones de aquellas investigaciones con mayor repercusión en los últimos años.

La base de esta decisión parece obvia: una empresa se planteará adoptar un enfoque de gestión basado en la orientación al mercado, si prevé que va a obtener un mayor nivel de desempeño en términos de rendimiento, pues a nadie escapa que dicho proceso puede llegar a resultar sumamente costoso para la entidad, tanto en términos de recursos como de tiempo. Veamos a qué nos referimos.

3.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO.

Hoy día, no se discute la célebre frase de Porter (1980) en la que indica que para alcanzar un rendimiento superior es preciso que un negocio desarrolle y mantenga una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Si asumimos que la orientación al mercado es una fuente de ventaja competitiva, parece posible que surja una relación positiva entre dicha orientación al mercado y rendimiento empresarial.

Históricamente, se ha considerado que las diferencias en el rendimiento de las empresas se debían a factores cuantitativos ligados a la inversión en capital físico. Sin embargo, en la actualidad cobra fuerza la idea que sostiene que tales diferencias radican en la posesión de activos intangibles (Sánchez *et al.*, 2000). De este modo, una organización que se encuentre orientada al mercado posee un mayor conocimiento de los clientes y de los competidores, estando en mejores condiciones de satisfacer sus deseos y necesidades, y permitiéndole alcanzar una ventaja competitiva sostenible que le reporte un rendimiento superior a largo plazo. Bajo este enfoque, la literatura de

marketing ha considerado la adopción del concepto de marketing como la base del éxito del negocio (Diamantopoulos y Hart, 1993).

Drucker (1954) ya apuntó que una de las claves del desempeño empresarial era la orientación al consumidor. Así, de acuerdo con su aportación, el propósito de un negocio es la satisfacción del cliente y el premio de las ganancias. Precisamente, tres décadas después, este planteamiento es apoyado por investigadores del calado de Parasuraman *et al.* (1983) y de Webster (1988), entre otros. En el caso de los primeros, un elemento fundamental para convertirse en una empresa 'ganadora' es la adopción del concepto de marketing. Por su parte, Webster pone de manifiesto que para una empresa orientada al mercado las metas financieras no constituyen el propósito fundamental del negocio, sino que se consideran como las recompensas al enfoque desarrollado. De esta forma, una firma orientada al mercado se caracteriza porque su esfuerzo se canaliza hacia la rentabilidad, en lugar del volumen de ventas o de la cuota de mercado exclusivamente que, aun importantes, adoptan un segundo papel. Por ello, con dicho enfoque, los objetivos de una organización giran en torno a la rentabilidad y a la posición en el mercado a largo plazo.

Desde un plano teórico, puede afirmarse la existencia de consenso en la literatura respecto al hecho de que la orientación al mercado es una fuente de mejora sustancial para el conjunto de la empresa, asociándose positivamente con una actuación superior a cargo de la misma (Levitt, 1960; Webster, 1981; Lusch y Laczniak, 1987; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Ruecker, 1992; Deshpandé *et al.*, 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Llonch, 1993a ; Webster, 1993; Day y Nedungadi, 1994; Deng y Dart, 1994; Lytle, 1994; Lambin, 1995a; Fritz, 1996; etc.). Sin embargo, hasta principios de los años noventa del pasado siglo, los trabajos empíricos sobre las consecuencias de la orientación al mercado se antojan escasos, y se centran sobre todo en el análisis del grado de adopción del concepto de marketing a cargo de las organizaciones (Kohli y Jaworski, 1990).

Desde un punto de vista empírico, algunos trabajos tratan de estimar el efecto de la orientación al mercado sobre el resultado o la rentabilidad global (Deshpandé *et al.*, 1993; Llonch, 1993a; Llonch y Waliño, 1996; Trespalacios *et al.*, 1997; Horng y Chen, 1998), utilizando como indicadores medidas financieras, tales como ROI, ROA, margen sobre ventas, crecimiento de las ventas, etc.

3.2.1. NATURALEZA DE LOS INDICADORES DE MEDIDA DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL.

Una de las cuestiones planteadas en la literatura que versan sobre el análisis de la relación OM-rendimiento organizacional se centra en la naturaleza de los indicadores utilizados para medir el rendimiento empresarial; siendo el argumento a debatir la conveniencia de utilizar medidas objetivas de rendimiento frente a medidas subjetivas o ambas simultáneamente.

Determinados investigadores, además de utilizar medidas objetivas en sus investigaciones, han incluido medidas subjetivas de evaluación de rendimiento económico empresarial (Kohli y Jaworski, 1990, entre otros), los cuales se apoyan en opiniones y valoraciones que los individuos entrevistados realizaban sobre el rendimiento global de las organizaciones que gestionaban, tanto en términos absolutos como en relación a los principales competidores.

Respecto a la conveniencia de utilizar medidas de rendimiento subjetivas frente a medidas objetivas, Venkatraman y Ramanujan (1986) plantean la posibilidad de utilizar las primeras ante la dificultad de obtener las segundas. La utilización de las medidas de rendimiento por percepción de la dirección presenta una serie de ventajas: 1) se evitan los problemas contables asociados a las medidas objetivas¹; 2) se obtienen fácilmente; y 3) permiten incluir comparaciones respecto a la competencia, periodos pasados, objetivos, etc. Además, la posible utilización de medidas subjetivas se ve apoyada por la correlación entre los indicadores objetivos y los subjetivos (Dess y Robinson, 1984; Pearce, Robbins y Robinson, 1987; Covin, Slevin y Schultz, 1994; Dawes, 1999).

Así, Varela, Benito y Calvo (1996) estimaron el rendimiento de las firmas a partir del crecimiento del volumen de ventas, y ello evaluándolo mediante dos indicadores: la tasa de crecimiento de los últimos tres años (de naturaleza objetiva), y las opiniones de los encuestados. En otra investigación posterior, Bhuiyan (1998) mide dicho rendimiento a partir de indicadores como ROA, ratio de ventas por empleado y cuota de mercado, siendo evaluados, los dos primeros, de manera subjetiva (a través de las opiniones de los individuos encuestados), y el tercero a través de la información de naturaleza objetiva publicada en los anuarios del sector. Más recientemente, Haugland *et al.* (2007) emplean en su investigación dos medidas objetivas del rendimiento (la productividad relativa, calculada a través de un análisis envolvente de datos, y el ROA), así como una medida subjetiva basada en la rentabilidad percibida y

¹ Por ejemplo, periodificación, amortización, reparto de costes, entre otros.

comparada con la competencia clave. Con estos indicadores, llegan a la conclusión que el efecto más fuerte de la orientación al mercado sobre el rendimiento sucede cuando se aplican medidas subjetivas del rendimiento.

Como podemos observar en la literatura, la dispersión de la naturaleza de los indicadores a emplear para evaluar el rendimiento organizacional es elevada. De hecho, la mayoría de los analistas coinciden en utilizar indicadores de rendimiento basados en apreciaciones subjetivas de los encuestados, o en su caso combinan éstos con otras medidas objetivas. Obviamente, no parece necesario subrayar que el uso de percepciones subjetivas plantea siempre un problema de validez de las mismas; quizás, por ello, cabría aseverar la conveniencia y adecuación indiscutible del uso de indicadores objetivos. Pero tampoco resulta tan evidente ni sencillo de aplicar...

La rentabilidad sobre la inversión (ROI), la rentabilidad sobre los activos (ROA), la cuota de mercado, la cifra de ventas, el crecimiento de las ventas, el margen bruto, el éxito en el lanzamiento y desarrollo de nuevos productos, la calidad... no son sino algunos de los indicadores planteados más frecuentemente y su medición suele apoyarse en los valores medios del sector en el que opera la empresa objeto de estudio. A este respecto, el crecimiento relativo de las ventas se ha considerado como uno de los mejores indicadores en la creación de valor superior al cliente (Slater y Narver, 2000a), y sobre dicha consideración, las ventas de una firma no crecerán por encima de las de sus competidores a menos que la empresa genere este mayor valor. No obstante, matizar que ambos autores indican que se trata de un indicador incompleto de ventaja competitiva y de rendimiento económico de la empresa, si bien afirman que se erige en la medida más completa de la creación de valor al cliente.

Llegado este punto, cabría preguntarnos sobre la mayor o menor conveniencia de aplicar medidas objetivas o subjetivas (o una combinación) de rendimiento empresarial. A la luz de los trabajos publicados, sí resulta claro afirmar que los resultados obtenidos difieren según unas u otras referencias. Para profundizar en este debate, la Tabla 3.1 muestra, de forma muy resumida, la naturaleza de las medidas de rendimiento empresarial utilizadas en las principales investigaciones de los últimos años, pudiéndose observar esa dispersión a la que hacíamos alusión hace unos instantes.

Tabla 3.1. Clasificación de los trabajos según naturaleza objetiva y/o subjetiva de los indicadores de medida del rendimiento

Enfoques de los trabajos	Investigadores
Investigaciones que emplean medidas objetivas de rendimiento	McKee, Varadarajan y Pride (1989); Balakrishnan (1992); Lado (1995 y 1996); Lambin (1995b); Rivera (1995a y 1995b); Becherer y Maurer (1997); Trespalacios <i>et al.</i> (1997); Hooley <i>et al.</i> (1998); Lado <i>et al.</i> (1998); Parkinson y Chambers (1998); Sargeant y Mohamad (1999); Barroso y Martín (1999b); Cossío (2000); Martín y Cossío (2001); Dobni y Luffman (2000 y 2003); Salavou y Papastathopoulou (2001); Beam (2001); Hult y Ketchen (2001); Noble <i>et al.</i> (2002); Chang, Jackson y Grover (2003); Frambach <i>et al.</i> (2003); Maydeu-Olivares y Lado (2003); Sandvik y Sandvik (2003); Kara <i>et al.</i> (2004); Ledwith y O´Dwyer (2008); Li <i>et al.</i> (2008); Merlo y Auh (2009); entre otros...
Investigaciones que emplean medidas subjetivas de rendimiento	Hooley, Lynch y Shepherd (1990); Narver y Slater (1990 y 1994a); Bhuian (1993); Deshpandé, Farley y Webster (1993); Hammond (1993); Pleshko (1993); Chang y Chen (1993 y 1998); Deng y Dart (1994); Siguaw, Brown y Widing (1994); Söderlund (1994a); Liu (1995); Gounaris y Avlonitis (1996); Llonch y Waliño (1996); Pelham y Wilson (1996); Appiah-Adu (1997 y 1998); Chan <i>et al.</i> (1998); Greenley y Foxall (1997 y 1998); Kumar, Subramaniam y Yauger (1997 y 1998); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Hung y Ellis (1998); Van Egeren y O´Connor (1998); Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998); Horng y Chen (1998); Cowley y Staton (1999); Mason, Doyle y Wong (1999); Álvarez, Santos y Vázquez (2000 y 2001); Deshpandé y Farley (2000); Deshpandé, Farley y Webster. (2000); Dawes (2000); Slater y Narver (2000a); Vorhies y Harker (2000); Wong y Mavondo (2000); Farrel (2000); Webb <i>et al.</i> (2000); Wood <i>et al.</i> (2000); Harris y Ogbonna (2001); Kahn (2001); Langerak (2001 a, b), Subramaniam y Gopalakrishna (2001); Subramaniam y Gopalakrishna (2001); Lonial y Raju (2001); Kumar <i>et al.</i> (2002); Matear <i>et al.</i> (2002); Perry y Shao (2002); Sin <i>et al.</i> (2000 y 2003); Calantone, García y Dröge (2003); Caruana <i>et al.</i> (2003); Farrelly y Quester (2003); Hult <i>et al.</i> (2003); Jones <i>et al.</i> (2003); Kreppa <i>et al.</i> (2003); Lai (2003); Liu <i>et al.</i> (2003); Lüneborg y Nielsen (2003); Morgan y Turnell (2003); Qu y Ennew (2003); Salomo <i>et al.</i> (2003); Singh (2003); Brunning <i>et al.</i> (2004); Flavián <i>et al.</i> (2004); Homburg <i>et al.</i> (2004); Im y Workman (2004); Aldás <i>et al.</i> (2005); Baker y Sinkula (2005); Mavondo <i>et al.</i> (2005); Santos <i>et al.</i> (2005a); Lonial <i>et al.</i> (2008); Megicks y Warnaby (2008); entre otros...
Investigaciones que emplean medidas objetivas y subjetivas simultáneamente	Reukert (1992); Diamantopoulos y Hart (1993); Pelham (1993 y 1997a, b, 1999, 2000); Jaworski y Kholi (1993); Lytle (1994); Au y Tse (1995); Selnes, Jaworski y Kohli (1996); Valera, Benito y Calvo (1996); Gray <i>et al.</i> (1996 y 1997); Bhuian (1997); Santos y Vázquez (1997); Balabanis, Stables y Philips (1997); Doyle y Wong (1998); Gray, Matear, y Matheson (1998); Han <i>et al.</i> (1998);

	Homburg y Becker (1998); Langerak y Commandeur (1998); Maydeu-Olivares y Lado (1998); Baker y Sinkula (1999); Barret y Weinstein (1999); Homburg y Pflesser (2000); Schlegelmilch y Ram (2000); Voss y Voss (2000); Hooley <i>et al.</i> (2000); Harris (2001); Atuahene-Gima y Ko (2001); Shoham y Rose (2001); Cadogan, Diamantopoulos, Siguaw (2002); Cadogan, Sundqvist, Salminen, Puumalainen (2002); Agarwal <i>et al.</i> (2003); Martin y Grbac (2003); Kaynak y Kara (2004); Bennett (2005); González-Benito y González-Benito (2005); Ellis (2006); Haugland <i>et al.</i> (2007); Sorensen (2009); Verhoef y Leeflang (2009); entre otros...
--	---

Fuente: Elaboración propia

Junto a la naturaleza del indicador a emplear se encuentra la cuestión relativa al número óptimo de indicadores a utilizarse. Diversos autores (Jaworski y Kohli, 1993; Gray *et al.*, 1998; Flavian *et al.*, 1999) sugieren que el resultado de una organización debe ser evaluado a través de un conjunto variado de indicadores, a efectos de recoger la naturaleza multidimensional del resultado empresarial. Sumándose a dicha recomendación, Pelhman (1993,1997) afirma que, en no pocas ocasiones, una sola medida del rendimiento no permite distinguir las empresas excelentes de aquellas que no lo son. Aunque un criterio de carácter financiero se erige como condición necesaria, no es suficiente para garantizar el éxito en los resultados de la comparación/investigación. Así, la consideración de varias medidas permite una mayor exactitud en la valoración de la relación entre variables y, con ello, contempla la posibilidad de que otras dimensiones del rendimiento medien e incidan en la relación entre el constructo objeto de estudio (OM) y la rentabilidad (Pelhman, 1993).

Finalizamos comentando que aunque han sido muchos los investigadores² que han defendido la multidimensionalidad del rendimiento organizativo, otros emplean un solo indicador³, quizás por la problemática de la combinación de las diferentes dimensiones del mismo, siendo necesaria la distinción de las combinaciones por su naturaleza estratégica, táctica u operativa y por el área funcional, aunque hay que destacar que el número de trabajos que emplean un solo indicador es muy reducido.

² Athanassopoulos y Spanos, 1998; Barreiro y Calvo, 1994; Cossío, 2000; Flavián, Lozano y Jiménez, 1999b; García-Tenorio y Pérez, 1999; Kaplan y Norton, 1993; Ketchen y Palmer, 1999; Pelham, 1993,1997 y 2000, entre otros.

³ Hooley, Lynch y Shepherd, 1990; Narver y Slater, 1990; Au y Tse, 1995; Varela, Benito y Calvo, 1996; entre otros.

3.2.2. INVESTIGACIONES EMPÍRICAS PRECURSORAS DEL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN OM-RENDIMIENTO EMPRESARIAL.

Llegados a este punto, vamos a realizar una revisión de la literatura sobre las principales investigaciones empíricas que analizan la relación entre orientación al mercado y resultados obtenidos, deteniéndonos en sus conclusiones más relevantes para mostrar la diversidad de las mismas.

De inicio, no podemos excluir de esta retrospectiva a los dos autores que, sin duda, más han influido en esta corriente de trabajo; nos referimos a Kohli y Jaworski. En su investigación de 1990 sugieren la existencia de tres factores moderadores en la relación entre orientación al mercado y rendimiento: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica y grado de intensidad competitiva. Según estos autores, la orientación al mercado proporciona un enfoque integrador para los esfuerzos de los individuos y departamentos o áreas de la organización, pudiendo conducir a un rendimiento superior en términos de ROI, beneficio, volumen de ventas, cuota de mercado y crecimiento de ventas.

Podríamos matizar que los resultados de dicha investigación se presentan algo contradictorios. Así, aún cuando suponen una relación positiva entre variables empleando medidas objetivas (cuota de mercado) como subjetivas (valoración del resultado global y relativo al principal competidor), sólo llegan a corroborar las segundas. De hecho, por un lado sugieren que la orientación al mercado tiene consecuencias beneficiosas en el rendimiento de la empresa, así como en la motivación y en el compromiso de los empleados; y por otro, entienden que es posible encontrar situaciones en las que resulta poco o nada evidente una relación significativa y consistente entre orientación al mercado y rendimiento.

En un trabajo posterior (Jaworski y Kohli, 1993), parten de la consideración de que si las organizaciones están guiadas por el mercado, podrán satisfacer mejor a sus clientes y, en consecuencia, alcanzarán rendimientos superiores. Para establecer la relación entre OM y rendimiento emplearon medidas objetivas y subjetivas de evaluación de éste. Las primeras se centraron en la participación del mercado, mientras que las segundas se fijaron mediante las opiniones y valoraciones que los individuos entrevistados realizaban del rendimiento global, tanto en términos absolutos como en relación a los principales competidores. Los autores argumentan que la cuota de mercado no es un indicador apropiado de los resultados, al tiempo que señalan la existencia de una demora temporal entre el diseño y la implantación de un enfoque de

OM y su efecto sobre la cuota de mercado. Jaworski y Kohli llegan a la conclusión que existe una relación estrecha entre orientación al mercado y rendimiento organizacional, la cual se manifiesta a través del contexto caracterizado por los factores moderadores observados: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva

Por su parte, Narver y Slater (1990) validaron su modelo de orientación al mercado, constituido por tres elementos comportamentales: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación e integración de funciones. Respecto a los dos criterios decisionales (beneficio y horizonte a largo plazo), sólo llegaron a conclusiones intuitivas, pues no fueron capaces de obtener indicadores de fiabilidad de las escalas que fueran satisfactorios. Midieron la rentabilidad a través de la valoración de los gerentes sobre ROA, identificando una relación parabólica positiva entre orientación al mercado y rentabilidad, si bien dependiendo del tipo de producto objeto de análisis. Así, en el caso de bienes especializados o servicios de distribución, una baja orientación al mercado se asocia a una elevada rentabilidad; mientras que en el caso de los productos de consumo, una elevada orientación al mercado se corresponde con una elevada rentabilidad.

En un trabajo posterior de 1994, estos investigadores hallaron, además de una relación positiva entre orientación al mercado y rentabilidad, un efecto directo y positivo de OM sobre el crecimiento de las ventas y sobre el desarrollo de nuevos productos, aunque de menor importancia que la relación anterior.

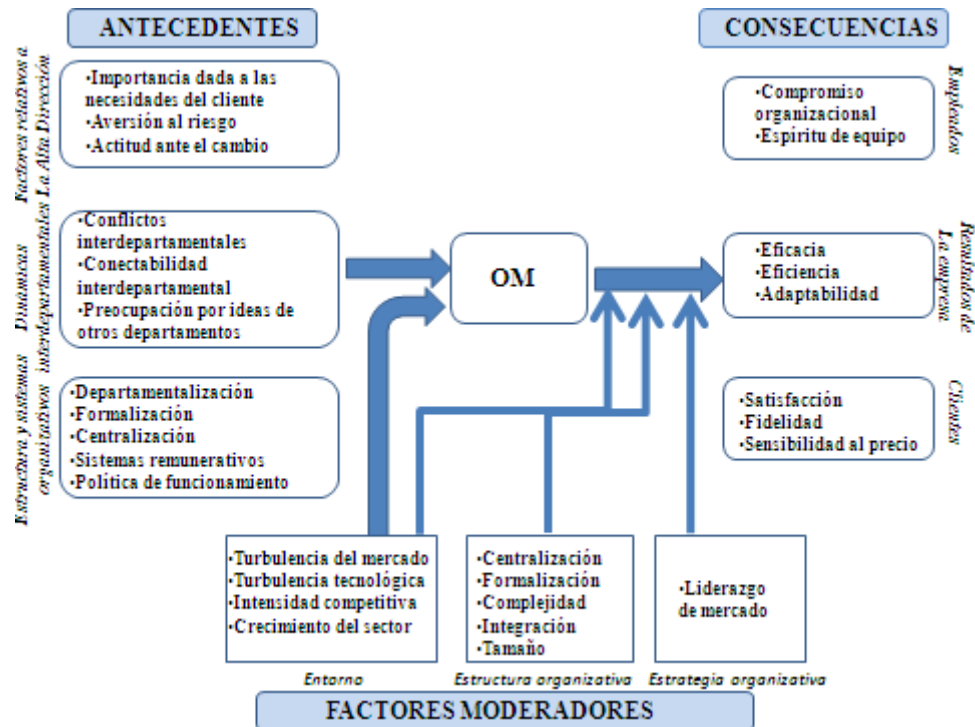
Ruekert (1992), por su parte, apoyándose en una metodología similar a la inicial de Narver y Slater (1990), sugiere que el grado de orientación al mercado se encuentra relacionado positivamente con el rendimiento. Como medidas de rendimiento recurre a la rentabilidad sobre los activos (ROA) y a la rentabilidad sobre el capital (ROE), corroborando la relación positiva entre el grado de OM y las medidas que evalúan el rendimiento financiero, a largo plazo, de las unidades de negocio objeto de estudio.

Con resultados similares, el trabajo empírico de Pleshko (1993) proporciona apoyo a la hipótesis que relaciona OM y rendimiento. La forma de hacer operativa la orientación al mercado se basó en el modelo de Narver y Slater (1990), centrándose en los componentes orientación al cliente y orientación a la competencia; además, se tuvieron en cuenta ciertos factores moderadores internos y externos, tales como la estructura, la estrategia y el entorno. En esta investigación, el autor concluye que a medida que aumenta el grado de orientación al mercado, mayor será el rendimiento económico de la firma. Del mismo modo, sugiere que la estructura, la estrategia y el

entorno no influyen como factores moderadores de la relación entre orientación al mercado y rendimiento.

De acuerdo a los trabajos mencionados en las líneas superiores, presentamos de forma gráfica en la figura 3.1 un modelo integrador de dichos trabajos en el que se recoge los antecedentes, las consecuencias y los factores moderadores de OM.

Fig. 3.1: Orientación al Mercado: antecedentes, consecuencias y factores moderadores. Modelo ampliado



Fuente: Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Narver y Slater, 1990 y 1994; Pleshko, 1993.

También Lonch (1993a) encuentra una relación positiva entre orientación al mercado y resultados de la empresa. En este caso, el rendimiento de las empresas fue medido a través de cuatro indicadores objetivos: rentabilidad sobre la inversión (ROI), margen de beneficio sobre las ventas, porcentaje de crecimiento sobre ventas, y resultados globales de la firma. Con su estudio, Lonch confirmó que un mayor grado de orientación al mercado permite alcanzar mejores resultados. De la misma forma Chan y Cheng (1993) logran establecer una significativa relación positiva entre orientación al mercado, rendimiento y calidad total, incluyendo para ello indicadores de calidad basados en las opiniones de los directivos a la hora de diseñar las medidas de los resultados económicos.

Entre este elenco, conviene destacar asimismo el trabajo de Pelham (1993), que evalúa el rendimiento a través de medidas operativas y financieras. Entre las primeras se encuentran la eficacia marketing/ventas (cifrada a través de indicadores tales como calidad relativa del producto, éxito de nuevos productos y retención de clientes); y el ratio crecimiento/cuota de mercado (también con tres indicadores: volumen de ventas, ratio de crecimiento y cuota respecto al segmento elegido). Entre las medidas financieras utilizadas se encuentran el índice de rendimiento global, ROI, ROA y margen bruto. Pelham concluye en su trabajo la existencia de débiles influencias directas de OM sobre la rentabilidad, aunque las relaciones indirectas (vía eficacia de marketing/ventas y crecimiento/cuota) se vuelven significativas.

Centrándonos en investigaciones desarrolladas en el sector financiero (banca y seguros) podemos destacar varios trabajos. Los resultados de Lambin (1995a) apoyan la relación positiva de OM y rendimiento económico. Como medida del rendimiento considera una serie de indicadores objetivos, tales como ROI, crecimiento de las ventas (considerando ventas como el volumen de primas) y éxito en el desarrollo de nuevos productos. Seguidor de aquél, Rivera (1995) identifica una asociación positiva entre orientación al mercado y algunas medidas de rendimiento en el sector financiero, tales como ROI y beneficio neto sobre las primas (tanto en el supuesto de indicadores objetivos como subjetivos).

Basándose en estos dos últimos trabajos citados, Lado (1995) evidencia igualmente una relación positiva entre orientación al mercado, rentabilidad y beneficio empresarial medido de forma objetiva. Su evaluación del rendimiento se apoya en indicadores tales como ROI, ROE (rentabilidad sobre capitales propios), crecimiento de las ventas y grado de innovación empresarial. Todos estos índices de medida se estiman de manera objetiva (a partir de datos contables extraídos del balance y cuentas de resultados), excepto el último que emana de la opinión subjetiva de los responsables de la compañía, en comparación con el resto del sector; no obstante, subrayar que este indicador fue eliminado por no alcanzar un nivel aceptable de fiabilidad.

Otra investigación a destacar por la similitud en el planteamiento a nuestro trabajo es la realizada por Bhuiyan (1997) en el sector financiero. El enfoque de OM se construye a partir de su consideración como filosofía de negocios y cultura empresarial, tomando los modelos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). El rendimiento se mide mediante una serie de indicadores tales como ROA, ratio de ventas por empleado y cuota de mercado. Los dos primeros son medidos de forma

subjetiva a través de las opiniones de los individuos encuestados, mientras que la cuota de mercado se mide de forma objetiva a través de la información publicada en anuarios y bases de datos del sector. Los resultados de la investigación no arrojan una relación significativa OM-rendimiento, justificando el investigador estos resultados al ámbito geográfico del estudio (un país árabe) y la cultura islámica ejerce un impacto en los negocios que amortigua los efectos de la OM sobre los resultados económicos.

Han, *et al.* (1998) también desarrollan una investigación en el sector bancario, en la que miden la orientación al mercado a partir de los tres elementos comportamentales de Narver y Slater (1990); por su parte, el rendimiento es evaluado a partir de cuatro indicadores objetivos: margen financiero sobre depósitos, ROI, ROA y crecimiento relativo. El propósito de este trabajo se centra en tratar de descubrir la incidencia que la innovación organizacional (administrativa y tecnológica) tiene sobre la relación OM-rendimiento económico. En sus resultados hallan una correlación significativa y positiva entre grado de innovación de la organización, OM y resultados económicos.

Abundando en el sector financiero, cabe anotar la investigación de Cossío (2000). En su trabajo empírico considera diferentes dimensiones de los resultados: eficacia marketing/ventas, crecimiento/cuota de mercado y rentabilidad, todos ellos medidos mediante indicadores de naturaleza objetiva. En el estudio se plantea la existencia de efectos directos e indirectos entre orientación al mercado y rentabilidad, los cuales se manifiestan a través de interrelaciones entre las tres dimensiones de resultados considerados. Como resultado del análisis, Cossío evidencia una relación positiva entre OM y la dimensión eficacia marketing/ventas. También para el vínculo OM-rentabilidad encuentra una relación altamente significativa, pero de sentido contrario (es decir, negativo) al inicialmente previsto. De la misma forma, se contrastan negativamente la hipótesis que sostiene una relación positiva entre las dimensiones eficacia marketing/ventas y crecimiento/cuota, así como aquella que sostiene una relación positiva entre eficacia marketing/ventas y rentabilidad.

Profundizando en los aspectos del constructo OM, Balakrishnan (1996) considera que además de orientación al mercado básica (centrada en el cliente y en la competencia), existe una serie de dimensiones latentes bajo dichas orientaciones, tales como el *benchmarking* competitivo, la clientización y la perspectiva internacional. El autor evalúa la influencia de estas dimensiones sobre medidas subjetivas de rendimiento, como son beneficio (en comparación a la competencia), grado de satisfacción con el nivel de beneficio y retención de clientes. Como resultado de la

investigación, halla que la orientación al mercado ejerce un impacto positivo y considerable sobre los resultados empresariales, y sobre el resto de las dimensiones, a largo plazo.

Trespalacios *et al.* (1997) identifican en su investigación empírica dos grupos de empresas en función de su grado de orientación al mercado, apareciendo diferencias en los resultados alcanzados. Los resultados económicos fueron medidos a través de dos índices: el porcentaje de las ventas que suponen los clientes fieles a la empresa (como medida del desempeño comercial) y la rentabilidad global de la firma (como indicador financiero). En su trabajo, también concluyen que una mayor orientación al mercado favorece la rentabilidad global de la empresa.

Por su parte, Llonch y López (1999) constatan en su estudio empírico el impacto positivo de la orientación al mercado en ROI, rentabilidad sobre ventas y sobre el rendimiento global de la empresa. No obstante, no corroboran la hipótesis que sugiere una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el ritmo de crecimiento de las ventas.

En el sector no lucrativo, Álvarez *et al.* (1999) realizan observan que aquellas organizaciones que han asumido un mayor grado de orientación al mercado presentan mejor evolución del número de actividades desarrolladas en el transcurso del año. Asimismo, los resultados empíricos permiten validar la influencia de OM sobre los resultados, aunque desde una perspectiva dinámica. Este descubrimiento, según los autores, refuerza el planteamiento de que la orientación al mercado debe asociarse a un horizonte temporal de largo plazo.

Ampliando el conjunto de acepciones del constructo, Baker y Sinkula (1999) desarrollan una investigación bajo el enfoque del aprendizaje organizacional, cuya finalidad estriba en estudiar la relación existente entre orientación al aprendizaje, orientación al mercado y rendimiento empresarial (modelo conceptual representado en la figura 3.2). En su trabajo, el constructo de OM se trató atendiendo a la escala MARKOR⁴ (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993), la cual intenta evaluar hasta qué grado una unidad de negocio es proclive a las siguientes cuestiones: 1) favorecer actividades de todos los departamentos para generar inteligencia del mercado; 2) diseminar vertical y horizontalmente a través de procedimientos de comunicación formales e informales; y 3) desarrollar y ejecutar programas de marketing en base a la inteligencia generada. Respecto a las medidas de rendimiento, se centraron en el trabajo de Jaworski y Kohli

⁴ Se han desarrollado diferentes instrumentos de medida para cuantificar el grado de adopción de la orientación al mercado, siendo las escalas desarrolladas por Kohli y Jaworski (MARKOR) y Narver y Slater (MKTOR) las de mayor importancia dado su gran uso a lo largo de la literatura.

(1993), empleando como indicadores la evolución de la cuota de mercado, el rendimiento global y el éxito en el desarrollo de nuevos productos. Los autores sostienen que el rendimiento global de una compañía refleja su habilidad para competir eficazmente, pero no necesariamente implica una capacidad para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible. Según se desprende de los resultados obtenidos, tanto la orientación al mercado como la orientación al aprendizaje, actuando de forma independiente, pueden conducir a un resultado económico superior, si bien operando de modo sinérgico y a un elevado nivel, el resultado puede ser aún mayor. A la luz de estos resultados y consideraciones, los investigadores concluyen que “la orientación al mercado es necesaria, pero no suficiente para mantener una ventaja competitiva sostenible” (Baker y Sinkula, 1999, p.423).

Fig. 3.2 Relación OM, aprendizaje organizacional y resultado organizacional. Modelo de Baker y Sinkula



Fuente: Baker y Sinkula (1999)

En 1993, Deshpandé, Farley y Webster llevan a cabo un estudio centrado sobre tres niveles de la empresa: estrategia, estructura y cultura. Como hipótesis central establecen la relación entre orientación al consumidor, rendimiento y cultura empresarial. Los resultados económicos fueron medidos a través de cuatro indicadores: volumen de las ventas, crecimiento de las ventas, rentabilidad sobre la inversión y cuota de mercado, medidos mediante percepciones subjetivas. Entre sus resultados obtienen una relación poco significativa entre las tres variables, siendo la cultura basada en el carácter emprendedor, la adaptabilidad, la creatividad y la innovación la que corresponde a las empresas de mejores resultados económicos. De

hecho concluyen que la orientación al cliente incide en los resultados económicos si se presentan los cuatro factores anteriormente mencionados.

Posteriormente, Chan *et al.* (1998) realizan un estudio en el marco de setenta y tres empresas, obteniendo información sobre el grado de OM y los resultados empresariales a través de las opiniones de sus directivos. Ello lleva a evaluar el rendimiento económico mediante tres índices, a saber: rentabilidad sobre activos, rentabilidad sobre el capital y cuota de mercado. Los resultados obtenidos indican que, a corto plazo, la relación OM-resultados es muy débil, llevándoles a concluir que el enfoque de mercado reportará un rendimiento superior únicamente cuando los efectos de aquél puedan ser percibidos por el mercado, y esto ocurrirá a largo plazo.

Podríamos seguir desgranando investigaciones y trabajos empíricos, aunque entendemos que nuestra finalidad se ha logrado. Una lectura pausada de estos párrafos permite aseverar que, durante la última década del siglo pasado, la relación entre OM y resultado organizacional ha sido el epicentro de estudio de numerosos investigadores. Como hemos podido comprobar, las conclusiones alcanzadas llegan a ser muy dispares e incluso, en no pocas ocasiones, contradictorias.

3.2.3. RECIENTES INVESTIGACIONES QUE ESTUDIAN LA RELACIÓN OM-RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Los primeros años del nuevo milenio se han caracterizado porque los investigadores han tratado de matizar hipótesis y consideraciones pasadas, muchas veces apoyándose en sus propias experiencias en este campo, con el fin de generar modelos de mayor aplicación y ámbito empírico.

En efecto, y ante la diversidad de resultados mostrada, González-Benito *et al.* (2005) abordan su estudio comparando los diferentes enfoques metodológicos seguidos en un amplio número de investigaciones, y para ello se detienen y consideran tres aspectos claves: 1) la distinción entre enfoque cultural/actitudinal frente a un enfoque operacional/comportamental a la hora de medir OM; 2) la diferenciación entre medidas de carácter objetivo y subjetivo para evaluar el resultado organizacional; y 3) la perspectiva emanante de áreas funcionales que, por su propia naturaleza, se encuentran más alejadas del cliente que el área de ventas y marketing: concretamente las áreas de producción y de operaciones.

Desarrollan su estudio en una muestra de grandes y medianas empresas españolas, pertenecientes a varios sectores (químico, electrónico y del mueble). Para medir OM emplearon tanto el enfoque cultural como el operacional, mientras que para estimar el resultado organizacional se apoyaron en medidas objetivas (ventas, beneficio y ROA) y subjetivas (rentabilidad, resultados de mercado y resultados operacionales). Entre los hallazgos encontrados, destaca el hecho de que la relación OM-resultados es más fuerte cuando se emplean medidas subjetivas de evaluación del resultado organizacional. Por ello, entre las principales implicaciones de gestión que emanan del estudio, cabría subrayar: 1) la adopción del enfoque OM parece mejorar los resultados organizacionales, con independencia de la transformación cultural de la organización hacia un concepto de filosofía de marketing, y ello al menos en las áreas de producción y operaciones; y 2) los beneficios derivados de adoptar OM no están completamente reflejados en las medidas financieras objetivas, al menos en un horizonte de corto plazo; al contrario, el resultado de adoptar OM se refleja con mayor evidencia en la reputación de la empresa, la imagen, la satisfacción del cliente, el éxito de nuevos productos, la calidad...

A continuación presentamos mediante la figura 3.3 la justificación teórica de la relación *OM-performance* extraída de la investigación de González-Benito en la que se consideran como capacidades culturales tanto la OM, la orientación emprendedora y el aprendizaje organizacional, las cuales a través de determinadas acciones estratégicas tienen una influencia sobre los resultados organizacionales materializados en la obtención de una ventaja competitiva a través de la conquista de un valor superior para la satisfacción del cliente.

Fig. 3.3. Relación OM-*Performance*. Modelo de González-Benito



Fuente: González-Benito, *et al* (2005)

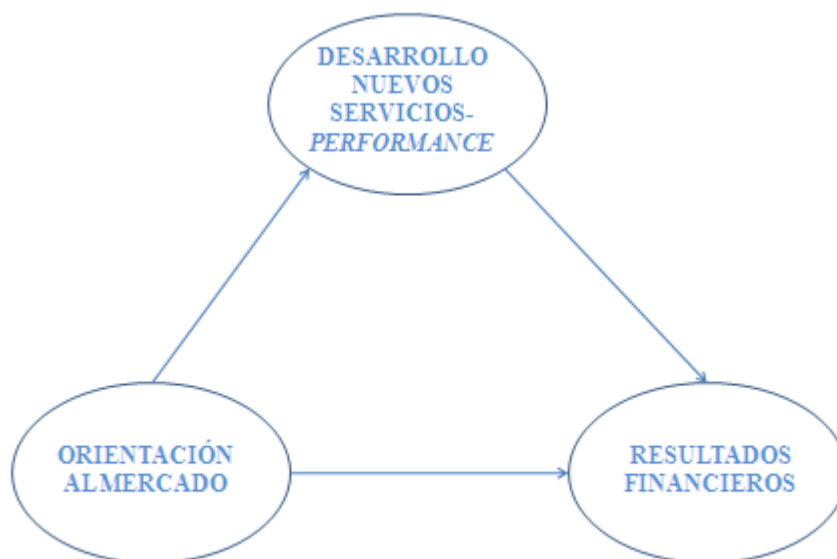
Es posible encontrar en la vasta literatura al uso numerosos trabajos que tratan de determinar si la relación entre OM y rendimiento empresarial se encuentra moderada por otras variables o factores. Así, Ellis (2006) centra su trabajo en determinar si la relación OM-*performance* está moderada por factores del entorno y por el sistema de medir empleado en la investigación. Para ello, desarrolla un meta-análisis de cincuenta y seis investigaciones ya realizadas, y desplegadas en veintiocho países diferentes, revelando que la orientación al mercado es un determinante genérico de los resultados organizacionales. Sin embargo, los efectos más fuertes son hallados en aquellas investigaciones llevadas a cabo en mercados maduros, así como en los trabajos donde OM es medida en base a la ya citada escala MARKOR (Kohli *et al.*, 1993).

La intuición de Ellis dio su fruto y la conclusión más interesante de su estudio radica en el hecho de que la fuerza de la relación OM-resultado está significativamente afectada por la metodología y por los factores del entorno. En este sentido, los resultados sugieren que aquellas empresas occidentales, en general, y norteamericanas, en particular, presentan una relación más fuerte entre ambas variables cuando OM es medida a través de las escalas MARKOR y MKTOR. Señalamos, igualmente, que tanto el tamaño de las firmas como el nivel de desarrollo de las economías ejercen una influencia positiva en la relación entre OM y resultados organizacionales.

En un sector de tanto impacto social como el sanitario, destacamos el trabajo desarrollado por Lonial *et al.* (2008) en el que tratan de determinar los factores críticos de OM y medir su efecto sobre el desarrollo de nuevos servicios y sobre los resultados financieros. La investigación revela que mientras OM tiene una fuerte y positiva relación sobre el resultado del desarrollo de nuevos servicios, carece sin embargo de efecto significativo sobre los resultados financieros. El principal objetivo de este estudio fue investigar si la relación entre OM y rendimiento financiero está afectada por el resultado del desarrollo de nuevos servicios en la industria hospitalaria, determinándose la función mediadora de ésta. Para medir los desempeños a tal fin, se emplearon medidas subjetivas basadas en la percepción de los gerentes de hospitales en comparación con sus principales competidores.

Presentamos mediante la figura 3.4 el modelo de su trabajo en el que se plasma la función mediadora del resultado del desarrollo de nuevos servicios sobre la relación OM y resultados financieros.

Fig.3.4 Relación OM-resultados financieros. Modelo de Lonial *et al.*



Fuente: Lonial *et al.* (2008)

Análogamente, en el sector servicios, la investigación efectuada por Haugland *et al.* (2007) trata de determinar si los diferentes niveles de OM en una empresa son capaces de explicar las variaciones sobre los resultados organizacionales. La meta consiste en tratar de identificar, en una muestra de empresas, aquella que obtenga mejor productividad a través de un análisis envolvente de datos (DEA). Como sabemos, este análisis calcula la eficiencia o productividad como un ratio entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, de modo que aquella firma que obtenga mejor resultado será la más eficiente en el ámbito de la muestra analizada. Con esta técnica, según los autores, y en las circunstancias descritas, es posible determinar si las empresas con mayor orientación al mercado son las que obtienen mejores resultados organizacionales.

Para llevar a cabo su estudio, Haugland *et al.* (2007) se centran en el sector hotelero noruego, con una muestra de quinientos treinta hoteles registrados. Para medir el grado de OM de estas firmas se apoyan en las tres componentes del modelo de Narver y Slater (1990)⁵; y como indicadores de medida del resultado organizacional se decantan por simultanear medidas objetivas y subjetivas. Así, el indicador subjetivo con el que operan es la rentabilidad percibida (respecto al principal competidor), de modo que cada encuestado compara la rentabilidad de su hotel con la alcanzada por su principal competidor (escala de siete puntos). Respecto a las medidas objetivas de

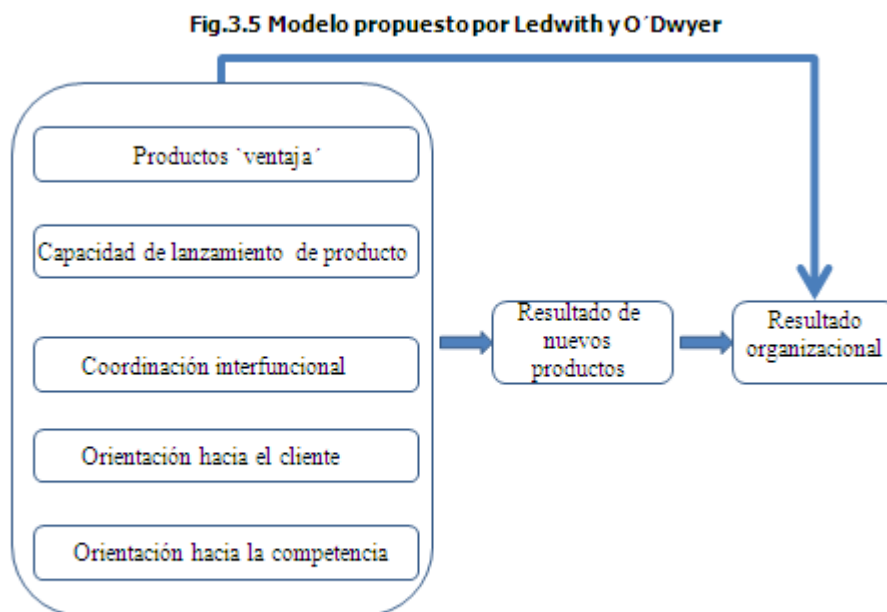
⁵Orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

rendimiento, toman la productividad relativa a través del análisis envolvente de datos (DEA) y el retorno sobre la inversión (ROA). El análisis de los datos muestra la existencia de relación OM-resultados cuando se utilizan medidas subjetivas de resultado organizacional; mientras que ante indicadores objetivos, la relación es mínima o inexistente. Además, cabe matizar que ningún componente de OM tiene efecto sobre las medidas objetivas consideradas; únicamente el componente orientación a la competencia influye sobre la productividad. El motivo por el cual sólo existe relación entre dichas variables cuando se utilizan medidas subjetivas de rendimiento, según Noble *et al.* (2002), puede deberse al hecho que los encuestados exageren e inflen los valores de sus resultados, así como sus valoraciones respecto a la gestión de la empresa. Por último, indicar que los autores enfatizan la utilidad del análisis DEA como una herramienta valiosa para valorar el grado adecuado de OM, y subrayan que puede ser válida para indicar la causa por la cual algunas organizaciones obtienen resultados ineficientes. De este modo, el análisis DEA puede aportar información relevante para aumentar y mejorar el conocimiento gerencial de OM como un proceso, cuya esencia se encuentra en el primer trabajo de Kohli y Jaworski (1990).

Por su parte, Ledwith y O'Dwyer (2008) realizan un estudio cuyo objetivo es determinar el impacto del lanzamiento de productos, productos 'ventaja'⁶ y OM sobre los resultados en el desarrollo de nuevos productos y los resultados organizacionales de las pequeñas y medianas empresas en Irlanda. Para llevar a cabo su investigación toman una muestra de cuarenta y ocho pymes irlandesas, basándose en las medidas empleadas por Langerak *et al.* (2004). Para medir el resultado organizacional tomaron indicadores de naturaleza financiera, así como indicadores de mercado: crecimiento de las ventas, rentabilidad, cuota de mercado, ventas y ROI.

Mostramos en la figura 3.5 el modelo propuesto para desarrollar su investigación en el que se aprecia la relación entre los productos 'ventaja', capacidad de lanzamiento de nuevos productos, coordinación interfuncional, orientación hacia el cliente y orientación hacia la competencia sobre dos medidas relevantes de resultados, los resultados de nuevos productos y el resultado organizacional.

⁶ Se define el producto ventaja como "la superioridad percibida del producto respecto a los productos de la competencia" (Song y Montoya-Weiss, 2001, p.65)



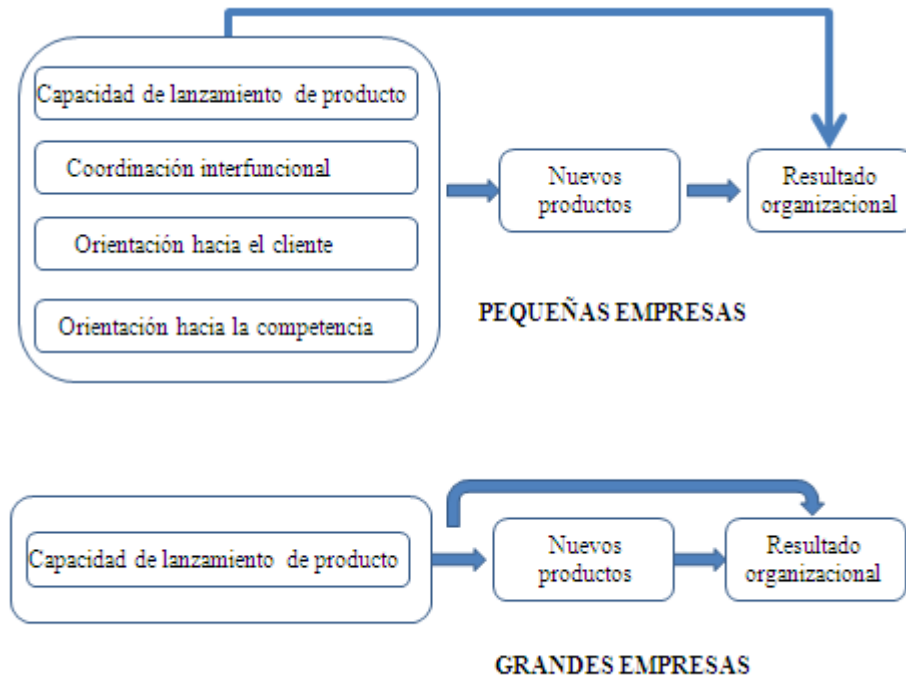
Fuente: Ledwith y O'Dwyer (2008)

Las conclusiones de este trabajo constatan la literatura existente, y reafirman que OM tiene un impacto directo sobre los resultados organizacionales, así como un efecto sobre las actividades de lanzamiento de nuevos productos. La investigación identifica importantes diferencias entre el impacto sobre el lanzamiento de productos, productos 'ventaja' y OM sobre el desarrollo de nuevos productos y sobre el resultado organizacional si se trata de pequeñas o grandes empresas, en tanto en cuanto, las pequeñas empresas obtienen menos resultados que las de mayor dimensión en términos de resultado organizacional, resultados de nuevos productos y rentabilidad del lanzamiento de productos. Al mismo tiempo, OM (incluyendo coordinación interfuncional, orientación al cliente y orientación a la competencia) se encuentra significativamente relacionada con el éxito de nuevos productos en las pymes, pero no en las grandes compañías. Por otro lado, esta investigación ha mostrado numerosas áreas en las cuales las pequeñas firmas pueden mejorar sus resultados organizacionales y los resultados en los nuevos productos. Entre ellas, destacamos la mejora del proceso del lanzamiento de nuevos productos; el mantenimiento de altos niveles de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; la determinación de las características del nuevo producto relacionadas con el éxito de nuevos productos.

En definitiva, podemos plasmar en la figura 3.6 las conclusiones de su investigación en el modelo adaptado por los autores donde se muestra como la variable capacidad de lanzamiento de producto es la única que tiene relación con los

resultados organizacionales y con el éxito de nuevos productos cuando se trata de grandes empresas, mientras que OM y la capacidad de lanzamiento de producto sí se encuentra relacionada con ambos indicadores de resultados considerados.

Fig.3.6 Modelo adaptado por Ledwith y O´Dwyer



Fuente: Ledwith y O´Dwyer (2008)

En un trabajo más reciente (Ledwith y O´Dwyer, 2009) tratan de determinar la relación entre OM, resultado en el lanzamiento de nuevos productos y resultado organizacional en el marco de las pequeñas empresas, analizando una muestra de ciento seis firmas irlandesas. Para desarrollar su estudio emplearon las medidas de Narver y Slater (1990)⁷ para estimar OM; las dimensiones de Griffing y Page (1993)⁸ fueron empleadas para determinar el resultado en el lanzamiento de nuevos productos; mientras que para evaluar los resultados organizacionales⁹ emplearon las medidas propuestas por Langerak *et al.* (2004) y Slater y Narver (1994).

Los resultados obtenidos muestran relaciones significativas entre las tres variables analizadas, sin embargo, cuando esas relaciones son examinadas minuciosamente se constata que de las tres dimensiones de OM, solamente el componente orientación a la competencia está significativamente relacionada con el resultado en el lanzamiento de nuevos productos; igualmente de las cinco medidas

⁷ Orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

⁸ Nivel de mercado, medidas financieras, medida de aceptación del cliente, nivel de producto y medidas temporales.

⁹ Crecimiento de las ventas, rentabilidad, éxito en el lanzamiento de nuevos productos, cuota de ventas atribuidas a los nuevos productos y ROI o ROA.

utilizadas para medir el resultado de nuevos productos, únicamente dos de ellas- nivel de mercado y resultado financiero- están relacionadas con el resultado organizacional.

Cabe destacar entre los resultados obtenidos en la investigación, cómo el componente de orientación a la competencia (siendo el componente de OM que presenta niveles más bajos en las pequeñas empresas con respecto a las grandes firmas) es el único que está significativamente relacionado con el resultado de lanzamiento de nuevos productos. Asimismo, destacar que en los resultados obtenidos de la muestra analizada no se constata una relación directa entre OM y resultado organizacional, pero sí una relación indirecta a través del resultado del lanzamiento de nuevos productos. Podemos sintetizar en la figura 3.7 el modelo adaptado por los autores una vez analizados los resultados de su estudio, donde se plasman las relaciones señaladas anteriormente.

Fig. 3.7 Relación entre OM, resultado de lanzamiento de nuevos productos y resultado organizacional.
Modelo adaptado de Ledwith y O'Dwyer (2009)



Fuente: Adaptado de Ledwith y O'Dwyer (2009)

En la misma línea, Megicks y Warnaby (2008) desarrollan su investigación centrándose en la supervivencia de los pequeños comercios de Gran Bretaña, amenazados por el mercado y la competencia. Su finalidad se centra en tratar de determinar cómo impacta OM sobre los resultados organizacionales. Los principales logros de la investigación indican que OM y *performance* están positivamente relacionados y, además, la estrategia de focalizar al cliente en los pequeños comercios es la clave determinante del éxito, si lo comparamos con otros componentes de OM y con las influencias del entorno.

El trabajo se realizó sobre una muestra aleatoria de pequeños comercios de UK. Para asegurar la máxima respuesta de los encuestados se envió una carta explicativa del significado del estudio, con la promesa de enviar copia de los principales hallazgos alcanzados a cada encuestado. El instrumento de investigación utilizado para llevar a cabo el estudio de variables incluyó una serie de múltiples ítems, con objeto de medir los componentes del constructo OM, las influencias del entorno y el resultado organizacional. En cuanto a los ítems empleados para evaluar OM, se basaron en los utilizados por Pelham (1999); mientras que la incidencia del entorno se midió con los de Jaworski y Kohli en 1993. Para medir los resultados organizacionales emplearon tres indicadores: variación del ROI (Kara, Spilan y DeShields, 2005); variación de la retención de clientes (Appiah-Adu, 1999); y un índice compuesto basado en la respuesta de los encuestados sobre la diferencia entre objetivos organizacionales y éxito conseguido para doce conceptos objetivos y subjetivos diferentes (Gupta y Govindarajan, 1994 y Megicks, 2007), entre los que podemos destacar crecimiento de las ventas, crecimiento del negocio, control sobre mi propia vida o servicios conseguidos para la comunidad entre otros.

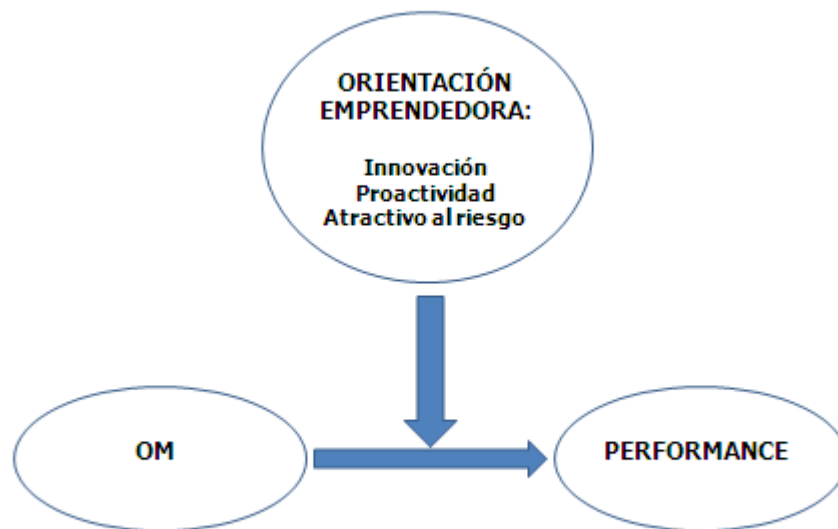
Los resultados obtenidos en este trabajo arrojan importantes implicaciones teóricas, tanto en la estrategia de marketing como desde una perspectiva de la política de la empresa. Estos hallazgos sugieren que OM es la clave determinante en la obtención de los diferentes resultados organizacionales diferenciando entre firmas en este contexto. Estos resultados son consistentes con los obtenidos en el trabajo de Kara *et al.* (2005), desarrollado en EEUU, aunque en el trabajo de Megicks y Warnaby se obtienen relaciones de una mayor tipología de resultados, tanto financieros como no financieros.

La identificación de los componentes de OM suministra una visión adicional de cómo afectan dichos componentes independientemente a la performance de las firmas, e identifica específicamente la importancia de desarrollar una estrategia centrada en el cliente para obtener resultados organizacionales. La meta de satisfacer al cliente es relevante cuando consideramos los resultados generales de la firma, pero la orientación a la competencia surge para ofrecer una mejora en términos de resultados. Además, OM proporciona las condiciones en que la organización consigue sus objetivos a través de la identificación de oportunidades y la respuesta al mercado con objeto de anticipar su oferta de valor al cliente. El éxito de los pequeños comercios, por tanto, vendrá dado por la obtención de una ventaja competitiva basada en dos factores: cercanía a sus clientes y actuaciones rápidas y flexibles en comparación a sus rivales.

Situándonos en otro contexto, revisamos la investigación llevada a cabo por Li *et al.* (2008) en la que los autores examinan el efecto moderador de la orientación emprendedora en la relación OM-*performance*, en el marco de las pequeñas empresas de China. Los investigadores determinan que OM, de forma aislada o con determinadas dimensiones de la orientación emprendedora¹⁰, está positivamente relacionada con los resultados organizacionales. Concretamente, la innovación y la proactividad moderan positivamente la relación entre OM y resultados organizacionales.

En su trabajo presentan un modelo conceptual sencillo (figura 3.8) para mostrar la relación entre OM y los resultados organizacionales y la función mediadora de la orientación emprendedora y sus tres componentes sobre dicha relación.

Fig. 3.8: Relación OM-*performance*.



Fuente: Li *et al.* (2008)

Para desarrollar su estudio adoptan la definición de Narver y Slater (1990) de OM y sus tres dimensiones. Para probar sus hipótesis operan con firmas representativas de todas las provincias de China, arrojando un total de doscientas trece empresas. Los resultados organizacionales fueron medidos en base a los tres ítems de la investigación de Tan y Litschert (1994), a saber: ROI en comparación a los competidores; beneficios respecto a los competidores; y cuota de mercado referida a la competencia.

Así, esta investigación ofrece varias aportaciones dignas de mención. Por un lado, OM está positiva y significativamente relacionada con los resultados

¹⁰ Innovación, proactividad y atractivo al riesgo.

organizacionales, y tal orientación al mercado en las pymes chinas, en el ámbito de una economía en transición, puede conducirles a cubrir las necesidades de sus clientes y a obtener un rendimiento superior. Esta conclusión es coherente con la investigación llevada a cabo por Kara *et al.* (2005), que subraya que OM está positivamente relacionada con los resultados de las pequeñas empresas. Además, el trabajo refuerza la proposición sobre el hecho de que OM es un importante antecedente del resultado organizacional en entornos de economías en transición.

Otra de las aportaciones de su estudio es que la orientación emprendedora, en general, tiene un efecto moderador significativo en la relación OM-*performance*. Específicamente, la innovación puede moderar positivamente la relación OM-resultados en las pymes chinas¹¹. Los resultados apoyan las investigaciones precedentes en cuanto a que la orientación emprendedora puede mejorar la posición competitiva de las firmas y sus resultados.

De forma análoga, la proactividad puede moderar positivamente la relación OM-resultados organizacionales y con respecto a la propensión al riesgo, ejerce un efecto moderador negativo en la relación OM-*performance*.

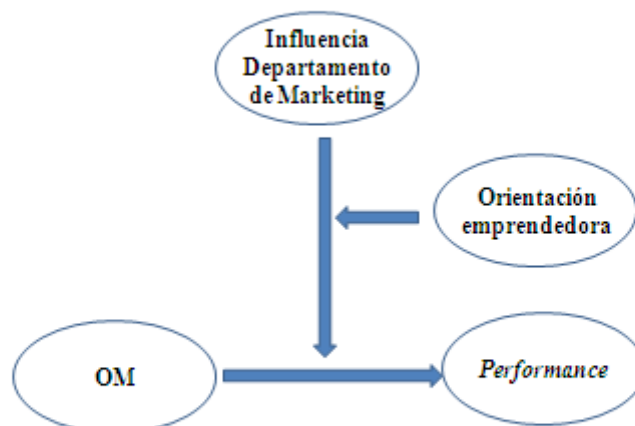
Respecto a las implicaciones para la gestión, reiterar que OM es beneficiosa para los resultados en las pequeñas organizaciones en economías en transición. Consecuentemente, el equipo directivo debe desarrollar una apropiada orientación al mercado como un importante componente de su estrategia. Con respecto al papel moderador de la orientación emprendedora en la relación OM-*performance*, las pequeñas empresas deben mejorar su posición respecto a la innovación y la proactividad mientras que deben evitar tomar excesivos riesgos siempre y cuando ostenten una adecuada posición en el mercado.

También la reciente investigación de Merlo y Auh (2009) trata de determinar cómo las organizaciones con alta orientación emprendedora moderan la relación entre orientación al mercado e influencia del departamento de marketing sobre los resultados organizacionales cuyo modelo conceptual podemos resumir gráficamente en la figura 3.9.

Como hemos venido poniendo de manifiesto, es posible encontrar una ingente cantidad de trabajos que se centran en el estudio de la relación OM-resultados organizacionales, generalmente bajo la consideración de que los beneficios empresariales sólo pueden ser alcanzados adaptando este enfoque de gestión.

¹¹ Aportación consistente con la investigación realizada por Atuahene-Gima y Ko (2001).

Fig. 3.9 Modelo conceptual propuesto por Merlo y Auh sobre la relación OM-performance.



Fuente: Merlo y Auh (2009)

Para llevar a cabo su investigación, Merlo y Auh (2009) examinan una muestra de empresas manufactureras australianas seleccionando de forma aleatoria seiscientos contactos de pequeñas y medianas empresas. El estudio fue multisectorial y la unidad de análisis fue la unidad estratégica de negocio, consiguiendo una muestra final de ciento doce cuestionarios válidos.

La medida de la orientación al mercado se basó en la escala de Narver y Slater (1990) mientras que los resultados de la unidad estratégica de negocio se midieron a través de índices tales como cash-flow, volumen de ventas, cuota de mercado e ingresos por rentabilidad.

La conclusión más sorprendente de este estudio radica en el efecto no significativo de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales. Y hablamos de cierta 'sorpresa' porque si bien la gran mayoría de las investigaciones sostiene un vínculo positivo, una nula relación entre ambas variables tampoco se muestra del todo novedosa. De hecho, existen antecedentes como el de Diamantopoulos y Hart (1993) no encontraron una relación significativa, mientras que Greenley (1995) y Jaworski y Kohli (1993) obtuvieron resultados diversos. Incluso se observaron diferencias en la relación OM-resultados a través de la cultura (Kirca *et al.*, 2005).

Si comparamos los resultados dispares obtenidos por Merlo y Auh (2009) y Pulendran *et al.* (2000), cuyas investigaciones se efectúan en el mismo contexto (Australia) podemos determinar que esta discrepancia es explicada por el hecho de

que los primeros emplearon una conceptualización de OM desde el punto de vista cultural (Narver y Slater 1990), mientras que los segundos plantearon dicho concepto desde la perspectiva comportamental (Kohli *et al.*, 1993). Cabe indicar que es plausible que las empresas australianas visualicen unos rasgos comportamentales de OM sin tener realmente implantada la filosofía OM en su cultura organizacional.

Otra conclusión interesante es el que el enfoque OM puede necesitar ser complementado con una fuerte unidad departamental de marketing en la organización, con el objeto de que realmente OM contribuya a unos mejores resultados (Moorman y Rust, 1999).

Por último, subrayar que si bien existen evidencias de que, a nivel individual, tanto OM como la influencia del departamento de marketing y la orientación emprendedora son beneficiosas para los resultados organizacionales, la literatura de marketing sólo ha tratado superficialmente la interacción entre estos tres factores críticos.

Está claro que se obtienen diferentes resultados organizacionales dependiendo del grado de OM y de la influencia de la unidad de marketing, y al mismo tiempo, estos resultados variarán en función del perfil empresarial de la organización; de forma que aquellas organizaciones que tengan bajos niveles de orientación emprendedora, la unidad de marketing puede desempeñar un importante papel en la contribución de resultados organizacionales.

Otra investigación reciente que trata de determinar la influencia del departamento de marketing y de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales es la desarrollada por Verhoef y Leeflang (2009). El objetivo de su trabajo se canaliza en determinar, en primer lugar, el nivel y los antecedentes de la influencia del departamento de marketing dentro de la organización; y en segundo término, a desarrollar un conocimiento más amplio sobre la interacción entre la influencia del departamento de marketing y OM, las cuales repercuten a su vez sobre los resultados organizacionales. Para realizar su estudio analizan una muestra de empresas alemanas con más de doscientos cincuenta empleados, desarrollando un estudio cualitativo (entrevistas en profundidad tanto a directivos financieros como a directivos de marketing) y cuantitativo.

Las medidas empleadas para medir OM se basan en la escala desarrollada por Desphandé y Farley (1997), la cual como ya apuntamos se centra principalmente en la orientación al cliente. Para medir el resultado organizacional se basan en la escala de Moorman y Rust's (1999), y miden la satisfacción del cliente, su lealtad a la firma, la

CAPITULO IV. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.

4.1. INTRODUCCIÓN.

El marco teórico de una investigación se materializa en un modelo abstracto de pensamiento que comprende un conjunto de conceptos y constructos, así como sus interrelaciones, las cuales tratan de representar el sistema objeto de estudio. La construcción de este marco, que se formaliza con base en los fundamentos y presupuestos teóricos existentes, tiene por finalidad la explicación de la realidad que es objeto de estudio.

De acuerdo con esta idea, la finalidad de este capítulo se centra en exponer el marco teórico que sirve de apoyo a nuestra investigación sobre 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 los documentos emitidos por la alta dirección, como son, entre otros, los informes anuales y las memorias de responsabilidad social corporativa. Tomando como referencia este marco, trataremos de explicar y justificar el modelo que proponemos para estudiar las relaciones mencionadas. Por último, apoyándonos en dicho modelo y en los fundamentos teóricos expuestos en los capítulos I, II y III, formularemos las hipótesis que planteamos en nuestra investigación.

4.2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.

Una de las cuestiones que centran el interés en el marco de nuestra investigación es la determinación sobre cómo la cultura se refleja en las acciones de comunicación de las firmas –v. gr., Memorias, Informes Anuales y Memorias de Responsabilidad Social Corporativa- y, a su vez, subrayar cómo la cultura influye en el comportamiento organizacional. Numerosas y diversas son las perspectivas bajo las que se ha encuadrado el estudio de la cultura corporativa y, sin embargo, muchas de

ellas justifican la relación existente entre las dos variables objeto de estudio, esto es, la cultura y el comportamiento.

En este sentido, una aproximación a la idea de cultura aportada por diferentes investigadores podría ser como los patrones compartidos que evolucionan a lo largo del tiempo y que sirven para reducir la variabilidad humana, la cual permite controlar y esbozar el comportamiento de los empleados en las organizaciones (Denison, 1990 y 1995; Lorsch, 1986; Peters y Waterman, 1982; Schein, 1985; Weick, 1987; Wilkis y Ouchi, 1983).

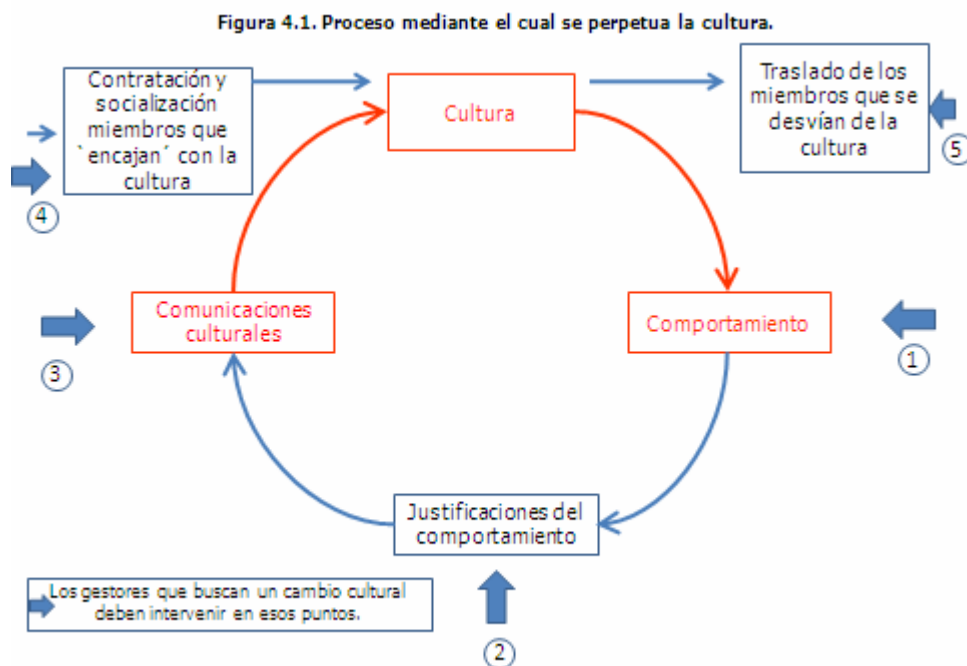
Concretamente, en nuestra investigación, nos basamos en el modelo teórico propuesto por Sathe (1983), en el que nos justifica cómo la cultura influye sobre el comportamiento organizacional en base a cinco procesos básicos: comunicación, cooperación, compromiso, toma de decisiones e implementación.

- *Comunicación:* la cultura es capaz de reducir los riesgos de una comunicación deficiente de dos maneras: 1) si existen creencias y valores compartidos, no es necesario comunicar `ciertas cosas` puesto que son previamente conocidos a través de dichas creencias y valores; 2) tales creencias y valores compartidos provee a los miembros de la organización de una guía para interpretar los mensajes recibidos.
- *Cooperación:* el grado de una cooperación sincera, por parte de los miembros de la organización, está influenciada por las creencias y valores compartidos.
- *Compromiso:* las personas sienten un sentido de compromiso con los objetivos de la organización cuando se sienten identificados con dichos objetivos y experimentan un apego emocional hacia ellos. Los valores y creencias compartidas que componen la cultura organizacional ayudan a generar tal identificación y sentimiento de pertenencia.
- *Toma de decisiones:* la cultura afecta al proceso de toma de decisiones puesto que las creencias y valores compartidos otorgan a los miembros de la organización un conjunto de asunciones y preferencias básicas, reduciendo el grado de desacuerdo sobre las premisas que deben prevalecer.
- *Implementación:* la cultura provee de una guía principal a los miembros de la organización en el caso de conflicto de valores, ayudándoles a dirigir su comportamiento en la dirección adecuada.

Al mismo tiempo, Sathe señala que existen diferentes condiciones que determinan la fortaleza de la cultura para influir sobre el comportamiento organizacional:

- Culturas con mayor número de creencias y valores compartidos tienen una influencia más poderosa sobre el comportamiento, puesto que hay más asunciones básicas que guían el comportamiento.
- Culturas cuyas creencias y valores son ampliamente compartidos por los miembros de la organización tienen un impacto mayor sobre el comportamiento, puesto que un gran número de personas están guiadas por dichas creencias y valores.
- Culturas cuyas creencias y valores están claramente ordenadas tienen una mayor influencia sobre el comportamiento, puesto que existe menos ambigüedad ante situaciones en las que algunos valores pueden entrar en conflicto.

En definitiva, para que una cultura influya poderosamente sobre el comportamiento de la organización, ésta debe tener un gran número de valores y creencias; que éstos sean ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización; y, por último, que estén claramente ordenados para evitar situaciones de ambigüedad.



La cultura tiene, por tanto, una “influencia poderosa sobre el comportamiento organizacional, porque las creencias y los valores compartidos representan las asunciones y las preferencias básicas que guía tal comportamiento” (Sathe 1983, p. 12).

En la figura 4.1 se muestra el proceso a través del cual se perpetúa la cultura en las organizaciones. En el marco de nuestro estudio, nos centramos en la parte del modelo que justifica la relación existente entre las comunicaciones culturales de las firmas y la cultura corporativa, y en la influencia de ésta sobre el comportamiento organizacional.

Así pues, planteamos en nuestro modelo teórico cómo las acciones de comunicación de las firmas -los ya referidos Informes Anuales y Memorias de Responsabilidad Social de las firmas- reflejan la cultura organizacional, siendo ésta un determinante del comportamiento corporativo.

Por otra parte, hemos planteado en el capítulo II que la orientación al mercado ha sido línea prioritaria de investigación por parte de los investigadores desde los años noventa. Este interés se justifica en el hecho que la orientación al mercado puede engendrar ventajas competitivas, y por consiguiente, ayudar a promover un mayor y mejor resultado en la empresa. Las investigaciones sobre OM han contribuido a explicar su problemática y a poner de manifiesto la estructura de relaciones en la que se encuentra inmerso este tema. De esta forma, el estudio de la naturaleza de la OM, sus antecedentes, sus consecuencias y los factores moderadores han sido objeto de cuantiosos y diversos trabajos que hemos expuesto en capítulos anteriores. Sin embargo, y como ocurre en cualquier campo de conocimiento científico, quedan todavía interrogantes a los que dar respuesta y asimismo, han surgido otros nuevos que deben ser explicados.

Como se ha explicado en los capítulos II y III, las investigaciones realizadas sobre la orientación al mercado versan, fundamentalmente, sobre los siguientes aspectos:

- Estudio de la naturaleza del constructo, es decir, su concepción, su dimensionalidad, así como propuestas de las escalas de medida.
- Estudio de sus antecedentes, es decir, de los factores organizativos que facilitan o dificultan su desarrollo e implantación en las organizaciones.
- Estudio de las consecuencias que la OM genera en la empresa. En este sentido, se han analizado las consecuencias que se producen sobre los empleados, sobre los clientes y sobre los resultados de la firma.
- Estudio de los factores moderadores que pueden afectar al énfasis sobre los componentes de la orientación al mercado, o moderar la relación entre OM y los resultados organizacionales.

La construcción del marco teórico exige la definición e identificación de variables observables, así como la manifestación de las relaciones existentes entre ellos. Considerando las diferentes aportaciones halladas en la literatura en el marco de nuestra investigación sobre la orientación al mercado, mostramos (figura 4.2) el conjunto de variables y constructos, así como las relaciones entre ellos, los cuales van a justificar nuestro modelo teórico. Concretamente, en el marco de nuestro estudio el interés se centra en el análisis de la relación entre orientación al mercado y los resultados de la empresa, específicamente en el efecto sobre la rentabilidad.

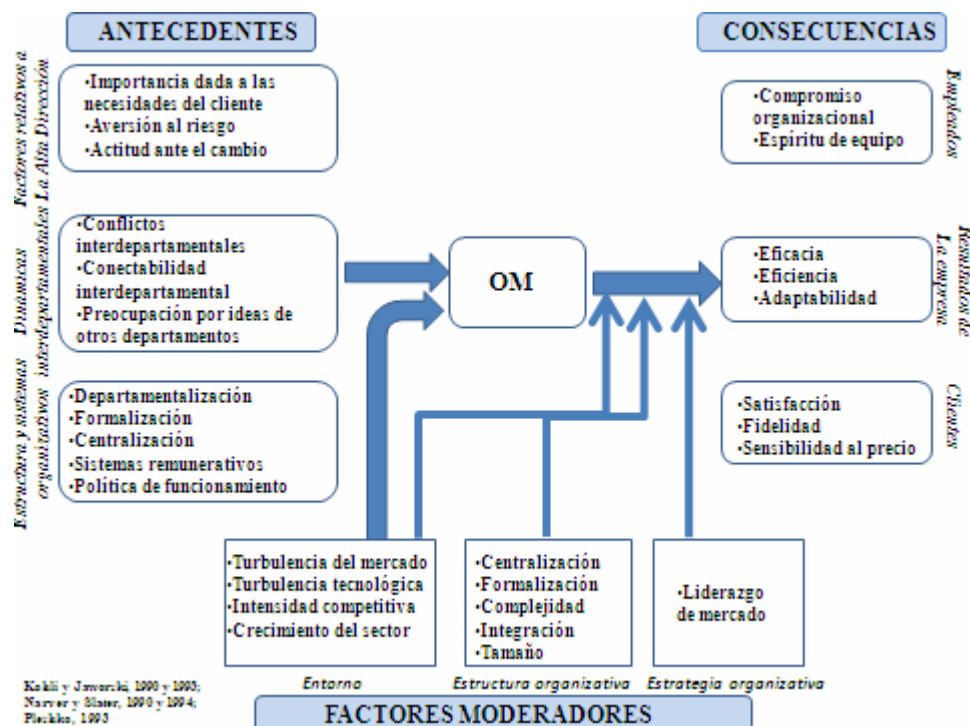


Figura 4.2 Orientación al Mercado: antecedentes, consecuencias y factores moderadores

Las aportaciones de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990) proporcionan una base teórica adecuada para fundamentar la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa.

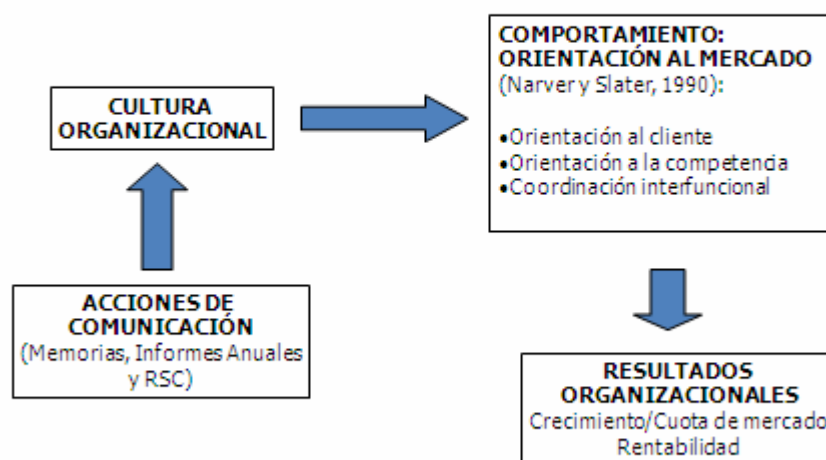
En el marco de nuestra investigación nos basamos en la aportación de Narver y Slater (1990) quienes consideran la orientación al mercado como una filosofía o cultura organizacional que más eficaz y eficientemente genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor para los 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. Establecen que OM es un constructo unidimensional formado por tres

componentes de comportamiento que tienen la misma importancia: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

4.3. MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS.

En base a los argumentos expuestos en párrafos anteriores y en los capítulos I, II y III, proponemos el modelo representado en la figura 4.3, el cual muestra cómo en las acciones de comunicación de las firmas -Memorias, Informes Anuales y Memorias de Responsabilidad Social Corporativa- se refleja la cultura corporativa, teniendo ésta una influencia poderosa sobre el comportamiento de la organización de orientación al mercado y, como consecuencia de ello, inciden en la mejora de los resultados de la firma.

Figura 4.3: Modelo propuesto para explicar la relación entre acciones de comunicación, cultura, comportamiento de OM y resultados.

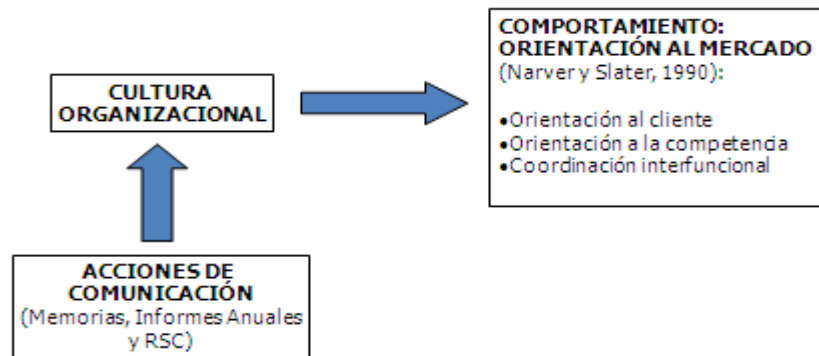


El modelo propuesto que sugerimos se divide, a su vez, en dos submodelos:

1) Un submodelo, denominado modelo I o modelo teórico, representado en la figura 4.4, donde se van a formular 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. El motivo de formular proposiciones, en lugar de hipótesis, se debe al hecho que no se van a contrastar empíricamente estas relaciones, por razones operativas de tiempo y recursos. Las

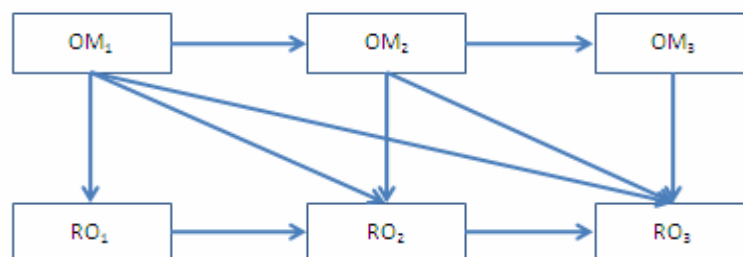
proposiciones formuladas serán el resultado de la exploración teórica basada en la literatura existente y constituirán la justificación teórica de este modelo.

Figura 4.4: Modelo teórico para explicar la relación cultura, comportamiento de OM y resultados



2) Un submodelo, denominado modelo II o modelo empírico, que se presenta en la figura 4.5, donde se formularán y contrastarán empíricamente las hipótesis correspondientes a la relación existente entre orientación al mercado y los resultados organizacionales.

Figura 4.5: Modelo empírico para explicar la relación entre OM y resultados.



Donde:

OM₁: nivel de OM año 1

OM₂: nivel de OM año 2

OM₃: nivel de OM año 3

RO₁: resultados operativos año 1

RO₂: resultados operativos año 2

RO₃: resultados operativos año 3

Teniendo en cuenta el conjunto de antecedentes descritos y el modelo propuesto, procederemos a plantear las propuestas y las hipótesis de nuestra investigación. A este respecto, debemos recordar que una hipótesis de trabajo puede

ser considerada como un enunciado general acerca de la naturaleza de una variable, o bien, sobre la relación entre variables, que es formulado como una proposición provisional para un problema, caracterizándose por su poder explicativo o predictivo, por su compatibilidad con el conocimiento científico existente (coherencia externa) y demostrando consistencia lógica (coherencia interna), debiendo ser además factible de contrastación empírica (Lakatos y Marconi, 1995). En nuestro caso, formularemos las proposiciones relativas al modelo teórico, puesto que, como comentamos en líneas superiores, no serán objeto de contrastación empírica.

A) Proposición relativa sobre cómo la cultura organizativa se refleja en las acciones de comunicación de la empresa.

Como hemos podido contemplar en el capítulo I, encontramos en la literatura al uso investigaciones que justifican cómo las acciones de comunicación de las firmas, en concreto, los informes anuales emitidos por la alta dirección, son un reflejo de la cultura corporativa, siendo éstos utilizados como fuente primaria de datos en las citadas investigaciones.

En este sentido, debemos citar el trabajo de Bowman (1978), quien sostiene que los informes anuales corporativos aportan información no sólo con lo que explícitamente manifiestan, sino también con lo que 'no dicen'. De esta forma, los informes anuales pueden ser utilizados, no sólo para la divulgación de datos cuantitativos, sino que pueden aportar información más recóndita de la organización, de forma que el estudio y la lectura detallada de los informes anuales nos permiten inferir sobre la organización y, por lo tanto, conocer sus valores y creencias.

Por su parte, Barr *et al.* (1992) argumentan que los informes anuales corporativos ofrecen información sobre la evolución de los modelos mentales de los directivos, puesto que las creencias subyacentes reflejadas en estos documentos son precisamente las creencias subyacentes y las orientaciones estratégicas de la alta dirección, las cuales van a incidir directamente en la toma de decisiones y, por tanto, en la respuesta y el comportamiento organizacional. En este sentido, nos sugieren que los informes anuales son reflexiones razonables de la gestión predominante en la mente de los ejecutivos en el momento de la publicación de los mismos.

En el mismo sentido, Judd y Tims (1991) consideran que los informes anuales van a apoyar a la alta dirección a articular una imagen de la empresa que refleje los

valores y creencias, en este caso, sobre el compromiso hacia el cliente. En todo caso, lo más destacable de este trabajo es la posibilidad de deducir, a través de los informes anuales, cual es la orientación estratégica de la empresa, así como los valores y creencias de la alta dirección.

Por su parte, Bettman y Weitz (1983) emplean los datos de los informes anuales para examinar la causa subyacente de los patrones de razonamiento en la obtención del rendimiento corporativo, mientras que Fiol (1989) subraya que, dichos documentos además de comunicar los acontecimientos ocurridos en una empresa, también informan sobre las creencias implícitas de la organización y sus relaciones con el entorno.

Michalisin (2001) apunta que los informes anuales corporativos pueden ser una importante fuente de información para medir los principales valores y la postura estratégica de la organización.

Según Noble *et al.* (2002), los conocimientos y los modelos mentales de la alta dirección plasmados en los informes anuales corporativos puede ser considerados una manifestación de los elementos culturales de la empresa.

Chang *et al.* (2003) señalan que dichos documentos son esencialmente un informe de la situación de la empresa y una declaración de la estrategia de la compañía dirigida a los accionistas, grupos de interés, competencia y analistas financieros. Además afirman que estos informes aportan información acerca de la orientación estratégica a corto y largo plazo de la compañía, y la forma en la que ésta será implementada. Por tanto, sostienen que es posible utilizar dicha fuente de datos como una representación de la orientación estratégica de la compañía.

Por tanto, en base a los trabajos citados en líneas superiores, podemos justificar el vínculo existente entre los documentos emitidos por la alta dirección de las firmas -más concretamente los Informes Anuales Corporativos- y los valores, creencias y orientaciones estratégicas de la organización.

De acuerdo con todos estos argumentos, establecemos la siguiente proposición:

P₁: Las acciones de comunicación de las firmas –concretamente los documentos emitidos por la alta dirección- son un reflejo de las creencias, los valores y las orientaciones estratégicas de las firmas y, por tanto, un reflejo de la cultura corporativa.

B) Proposiciones sobre cómo la cultura influye en el comportamiento organizacional.

La segunda relación planteada en el modelo teórico hace referencia a la existente entre cultura corporativa y comportamiento organizativo. Para justificar dicha relación hemos examinado numerosas investigaciones (capítulo I), en las que se ha abordado el análisis de la cultura desde que se inicia su estudio, pudiendo deducir que muchas de ellas justifican la relación existente entre las dos variables objeto de estudio, esto es, la cultura y el comportamiento.

En primer lugar, mencionar la definición de Schein (1985), quien afirma que la cultura es la forma en que una organización soluciona los problemas e interpreta y acepta las situaciones. En este sentido, si la cultura sirve a la organización como marco de referencia para solucionar problemas e interpretar situaciones podemos deducir que, la cultura es una herramienta para predecir y dirigir el comportamiento de la organización, y por ende influir sobre el mismo. Además, considera que la cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, por lo que, si queremos dirigir a la organización a un determinado comportamiento y estrategia -de orientación al mercado- deberemos instaurar en la misma las presunciones básicas y las creencias afines a dicho comportamiento deseado.

Por su parte, Tushman y O'Really (1997); Cameron y Quinn (1999); Miron *et al.* (2004), entre otros, consideran la cultura como los valores, las creencias y los principios fundamentales que comparten los miembros de una empresa u organización, y que guían o marcan tanto su comportamiento interno como su actuación estratégica en el exterior, esto es, el caso de implantar un enfoque de gestión de orientación al mercado.

Peters y Waterman (1982) consideran los valores compartidos como el motor de la organización, siendo éstos la cultura corporativa. Aquellas organizaciones que cuenten con un sólido conjunto de convicciones en el que basar todas sus normas y acciones, serán capaces de alcanzar el éxito gracias a la capacidad de dirigir a la organización en la dirección adecuada. Así, dichos valores compartidos son los determinantes del comportamiento de la organización. Por tanto, si conseguimos instaurar en la organización un conjunto de valores afines con 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.

Según Donaldson y Lorsch (1983) cada compañía tiene un modelo de creencias característico, una cultura que proporciona a los gestores un marco único para reflexionar sobre las distintas opciones estratégicas que tienen que seleccionar, lo que limita y determina su capacidad de decisión. De esta forma, la cultura va a determinar e influir de forma significativa en las decisiones estratégicas de los responsables de las firmas (adoptar un enfoque de gestión de orientación al mercado), siendo dichas decisiones estratégicas responsables o causantes del comportamiento.

Sathe (1983) nos indica que para que una cultura influya poderosamente sobre el comportamiento de la organización, ésta debe tener un gran número de valores y creencias, que éstos sean ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización, y por último, que estén claramente ordenados para evitar situaciones de ambigüedad. Así, afirma que la cultura tiene una influencia poderosa sobre el comportamiento organizacional, porque las creencias y los valores compartidos representan las asunciones y las preferencias básicas que guía tal comportamiento.

En definitiva, existen numerosos trabajos en la literatura que justifican la relación existente entre cultura corporativa y comportamiento de la organización, lo que difiere unos de otros es el elemento sobre el que se debe actuar para alcanzar un comportamiento deseado. En este sentido, tal y como hemos expuesto, algunos 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 base a todos estos argumentos, establecemos las siguientes proposiciones:

P₂: La cultura corporativa influye o determina la orientación al mercado como forma de comportamiento estratégico organizacional.

P₂₁: La cultura corporativa influye o determina la orientación hacia el cliente.

P₂₂: La cultura corporativa influye o determina la orientación hacia la competencia.

P₂₃: La cultura corporativa influye o determina la coordinación interfuncional.

C) Hipótesis relativas a la relación entre orientación al mercado y los resultados organizacionales.

La tercera relación planteada en el modelo propuesto se analiza en profundidad en el capítulo III del presente trabajo; nos referimos a la relación entre orientación al mercado y resultados organizacionales. Como hemos señalado anteriormente, planteamos un modelo empírico (figura 4.5) para el cual formularemos un conjunto de hipótesis, las cuales serán objeto de contrastación empírica.

Parece evidente que la capacidad de las empresas orientadas al mercado para lograr productos más diferenciados que la competencia debe reportarles un mayor conocimiento de sus clientes y, por ende, una mayor satisfacción de los mismos. Esto debe llevarles a un mayor éxito en el desarrollo de nuevos productos, en la innovación, en la calidad de sus ofertas, en la retención de clientes...; en definitiva, a la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Todo ello tendría una repercusión directa o indirecta en el rendimiento empresarial, puesto que sus actuaciones se verían recompensadas con un incremento en las ventas y en la cuota de mercado y, por tanto, en un incremento de su rentabilidad a largo plazo. Obviamente, una firma se planteará implantar un enfoque de orientación al mercado si considera que va a obtener un mayor nivel de desempeño, pues como todo proceso orientado al manejo de un negocio, resulta muy costoso para la entidad, como consecuencia del nivel de inversiones y recursos necesarios para implantar dicho enfoque de gestión.

Respecto al grado de orientación al mercado de las firmas, Kumar *et al.* (1998) señalan que es la consecuencia sinérgica de un número de actividades dirigidas al unísono, cada una de las cuales contribuye separadamente y en combinación con otras, para crear valor superior a los clientes. Por tanto, 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.

Por otra parte, hemos visto cómo la cultura corporativa influye o determina la orientación al mercado como comportamiento estratégico organizacional. Los cambios culturales en las firmas requieren un periodo de tiempo para que dichos cambios lleguen a producirse, de forma que cuanto mayor sea la organización más tiempo será necesario para implantar dichos cambios culturales. Por tanto, la cultura de orientación al mercado en un periodo de tiempo puede influir sobre el grado de orientación al

mercado del periodo siguiente, puesto que, como hemos señalado, el cambio cultural precisa de un cierto margen de tiempo, y si tenemos implantada en la organización una cultura de orientación al mercado redundará en el nivel de orientación al mercado del periodo siguiente.

De acuerdo a lo anterior, establecemos la siguiente hipótesis:

H₁: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el grado de orientación al mercado del periodo siguiente.

Son numerosas las investigaciones encontradas en la literatura que han tratado de analizar la relación entre orientación al mercado y resultados organizacionales, constatando una relación positiva entre ambas variables.

Cabe destacar, por su trascendencia, el trabajo de Narver y Slater (1990) en el que prueban la relación positiva entre rentabilidad y grado de orientación al mercado, aunque los resultados obtenidos en su estudio son complejos y pueden necesitar un análisis más detallado.

Asimismo y desde una perspectiva estratégica, el estudio de Rueckert (1992) establece también la existencia de la referida relación.

Por su parte, Chang y Chen (1994) afirman que la orientación al mercado tiene un doble efecto sobre la rentabilidad, uno directo y otro indirecto a través de la calidad total.

Igualmente, Pelham (1993) obtiene un resultado positivo en la contrastación de esta relación, pero señala que los efectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad no se manifiestan directamente, sino a través de variables intermedias, tales como la calidad relativa del producto, la tasa de retención de clientes, el éxito de nuevos productos, el crecimiento de las ventas, etc.

Jaworski y Kohli (1993) llegan a la conclusión que existe una relación estrecha entre orientación al mercado y rendimiento organizacional, la cual se manifiesta a través del contexto caracterizado por los factores moderadores observados: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva.

Asimismo, Han *et al.* (1998) también desarrollan una investigación en el sector bancario, en la que miden la orientación al mercado a partir de los tres elementos comportamentales de Narver y Slater (1990). En sus resultados hallan una correlación significativa y positiva entre grado de innovación de la organización, OM y resultados económicos.

En base a lo anterior, formulamos la siguiente hipótesis:

H₂: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en los resultados de ese periodo.

De acuerdo con la propuesta realizada en el capítulo III del presente trabajo, para medir el resultado organizacional nos apoyamos en dos tipos de resultados: crecimiento/cuota de mercado y rentabilidad. Cada uno de estos instrumentos será considerado como una variable que puede ser medida por varios indicadores de naturaleza objetiva.

En el caso concreto del indicador crecimiento/cuota de mercado, emplearemos dos índices, a saber: crecimiento del activo y crecimiento del pasivo, medidos ambos en términos porcentuales sobre el periodo anterior. Respecto a la variable rentabilidad, seguiremos la propuesta de Venkatraman y Ramanujan (1986) y utilizaremos los instrumentos que vienen dados por las siguientes expresiones¹:

- Margen de Intermediación corregido /Activo Total corregido.
- Margen Ordinario corregido/Activo Total corregido.
- Margen de Explotación corregido/Activo Total corregido.
- Resultados antes de impuestos/Activo Total corregido.

De acuerdo con la propuesta de los indicadores a utilizar para medir el resultado organizacional, planteamos las siguientes hipótesis:

H₂₁: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen de Intermediación corregido/Activo total corregido.

H₂₂: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen de Ordinario corregido/Activo total corregido.

H₂₃: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen de Explotación corregido/Activo total corregido.

H₂₄: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en los Resultados antes de impuestos corregido/Activo total corregido.

¹ En el capítulo V se detalla la forma de cálculo de todos los indicadores mencionados.

H₂₅: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del activo.

H₂₆: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del pasivo.

Greenley (1995b) señala que en entornos turbulentos las empresas pueden no beneficiarse económicamente de la orientación al mercado, de forma que los resultados sobre el rendimiento podrían no acumularse inmediatamente, sugiriendo que un nivel aumentado de OM debería asegurar la efectividad de nuevas operaciones de marketing, que deberían llevar a un rendimiento más alto en el largo plazo. A este respecto, señalar que algunas investigaciones han apuntado la posibilidad de efectos retrasados entre la OM y el rendimiento, sugiriendo un planteamiento de la estrategia de orientación al mercado como una inversión a largo plazo (Jaworski y Kohli, 1993; Greenley 1995b). El trabajo en organizaciones no lucrativas de Balabanis *et al.* (1997) apoya este planteamiento, al encontrar que el nivel pasado de OM de la organización afecta a la consecución de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo; mientras que el nivel actual no impacta el rendimiento.

Por su parte, Avlonitis y Gounaris (1997) sugieren que sólo la orientación al mercado salvaguarda la prosperidad a largo plazo de la compañía frente a sus competidores. Igualmente, Álvarez *et al.* (1999) desarrollan una investigación en la que los resultados empíricos obtenidos permiten validar la influencia de la OM de la organización sobre los resultados desde una perspectiva dinámica, al presentar las organizaciones orientadas al mercado una mejor evolución en el número de actividades desarrolladas a lo largo de un año.

Los trabajos de Rivera (1995), Lambin (1995b) y Lado (1995) 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.

En base a los comentarios vertidos, formulamos la siguiente hipótesis:

H₃: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en los resultados de los periodos siguientes.

Igualmente, de acuerdo con la propuesta de los indicadores a utilizar para medir el resultado organizacional, planteamos las siguientes hipótesis:

H₃₁: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen de Intermediación corregido/Activo total corregido de los periodos siguientes.

H₃₂: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen Ordinario corregido/Activo total corregido de los periodos siguientes.

H₃₃: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen de Explotación corregido/Activo total corregido de los periodos siguientes.

H₃₄: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en los Resultados antes de impuestos corregido/Activo total corregido de los periodos siguientes.

H₃₅: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del activo de los periodos siguientes.

H₃₆: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del pasivo de los periodos siguientes.

Finalmente, queremos analizar si el impacto de las medidas y acciones que la alta dirección y el conjunto de miembros de la organización desarrollan a corto plazo genera un efecto inmediato y visible en los resultados. Ciertos trabajos han apuntado alguna posibilidad en este sentido, pero el nivel de profundización al respecto es escaso.

No obstante, y de hecho, al comienzo de la puesta en práctica de procesos que realcen y enfatizen medidas de orientación al mercado, los primeros logros podrían llegar a ser incluso mayores que en ejercicios venideros.

Por ello, proponemos una última hipótesis:

H₄: El efecto de la orientación al mercado sobre los resultados será mayor en el momento presente que en los futuros.

CAPITULO V. EL MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Después de establecer el marco teórico que sustenta nuestra investigación, de explicar y justificar el modelo que proponemos para estudiar la relación entre cultura y comportamiento de orientación al mercado y su incidencia en el periodo presente y en el futuro, y de formular las hipótesis que planteamos en el trabajo, a continuación vamos a explicar el método de la investigación empírica.

5.1. OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de la literatura, expuesto en el capítulo I, ha permitido revisar los fundamentos teóricos y empíricos relativos a cómo a través de las acciones de comunicación de las firmas se refleja la cultura corporativa influyendo ésta de manera poderosa sobre el comportamiento organizacional. En el capítulo II hemos analizado el constructo de orientación al mercado con el objeto de delimitar las diferentes conceptualizaciones del mismo, determinar los antecedentes, las consecuencias y finalmente cuáles son los factores o variables que moderan la relación orientación al mercado con el rendimiento empresarial. En el capítulo III hemos presentado la literatura que sustenta la relación positiva entre orientación al mercado y los resultados de las firmas. Sobre esta base hemos propuesto un modelo y un conjunto de hipótesis relativas a las relaciones entre dichas variables. **El objetivo de nuestra investigación es contrastar el modelo y las hipótesis propuestas.**

En primer lugar, hacemos referencia al método de investigación, adoptando un *estudio de casos* frente al *diseño experimental*, pues pretendemos que las variables analizadas en nuestro modelo ejerzan su influencia de forma natural. Esta decisión ha condicionado la forma relativa de captar la información de las variables objeto de estudio, en unos casos ha sido a través de la información publicada en las páginas web de las entidades objeto de estudio, y en otros casos, a través de datos secundarios obtenidos de las fuentes oportunas.

Otra de las cuestiones previas a considerar es la relativa a la dimensión temporal de la investigación. En este sentido, debemos recordar que el efecto de la

orientación al mercado sobre los resultados se pone de manifiesto a medio y largo plazo. En nuestra investigación, además, una de las hipótesis a contrastar es cómo la orientación al mercado de un periodo influye positivamente en los resultados de periodos posteriores. Por tanto, parece razonable por los motivos expuestos, la utilización de un estudio longitudinal o diacrónico, para ello, hemos considerado un horizonte temporal de tres años (2005-2007).

5.2. METODOLOGÍA CUALITATIVA VS. METODOLOGÍA CUANTITATIVA.

Para medir el grado de orientación al mercado de las unidades de análisis incluidas en nuestra investigación, hemos considerado apropiado la utilización de una metodología cualitativa frente a la metodología cuantitativa desarrollada de forma generalizada en investigaciones anteriores sobre orientación al mercado. En los últimos años se han desarrollado diferentes instrumentos para cuantificar el grado de adopción de OM en las organizaciones, siendo las escalas desarrolladas por Kohli y Jaworski (MARKOR) en 1993 y Narver y Slater (MKTOR) en 1990 las de mayor importancia dado su gran uso a lo largo de la literatura.

En la literatura sobre organización de empresas existe un fuerte predominio de los planteamientos empíricos de naturaleza cuantitativa. No obstante, en los últimos años, un elevado elenco de autores defiende la validez de la metodología cualitativa en el estudio de las organizaciones.

El debate, pues, está servido. Podemos encontrar posturas diferenciadas respecto a la metodología más adecuada para aproximarse a una realidad. Los partidarios del análisis cuantitativo afirman que el análisis cualitativo carece de mecanismos internos que garanticen el nivel mínimo de fiabilidad y validez. Por su parte, los partidarios del análisis cualitativo afirman que la supuesta neutralidad y precisión de medida de los datos cuantitativos no pasan de ser una mera afirmación ideológica, resaltando el escaso valor explicativo de varianza aportado por los test estadísticos y ridiculizando el abuso de fórmulas cada vez más secretas para el logro de definiciones de los fenómenos sociales progresivamente alejadas de la realidad social (Ruiz, 1996).

Frente al debate suscitado, nuestra postura es ecléctica, entendiendo que ambas metodologías son igualmente válidas. Cada una de ellas tiene sus ventajas e inconvenientes, lo importante es elegir el método adecuado en función del objetivo de la investigación (Olson, 1995). Incluso podríamos afirmar que ambas son

complementarias y que la tendencia es llevar a cabo estudios empíricos que hagan uso de una pluralidad metodológica que, a través de las aportaciones de cada uno de ellos, presente una visión enriquecida de la realidad objeto de estudio (Bartunek *et al.* 1993).

En este sentido, Reid (1994) defiende la complementariedad de ambas metodologías ya que las fortalezas de una suelen ser las debilidades de la otra. La metodología cuantitativa tiene como objetivo discernir las regularidades estadísticas del comportamiento, está orientada hacia el recuento de las frecuencias y medición del alcance del comportamiento que está siendo estudiado (Wildemuth, 1993). Por la tanto, aporta más información que facilita la generalización de relaciones. Mientras que la investigación cualitativa tiene por objeto comprender el mundo social desde el punto de vista de los actores (Wildemuth, 1993) y ayuda a describir el funcionamiento de los sistemas sociales de forma holística, detectando relaciones desconocidas a priori y generando descripciones más completas para facilitar la generalización.

Por su parte, Xue y Yu (2009) señalan que el método de análisis de contenido tiene las características de ser objetivo, sistemático, cuantitativo y descriptivo con claridad. Se requiere que los investigadores codifiquen la muestra, describan o analicen con precisión y, por último elaboren un formulario de información cuantitativa numérica.

De la misma forma, Andréu (2001) señala que el análisis de contenido se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. Además, apunta que lo característico del análisis de contenido y que le distingue de otras técnicas de investigación, es que se trata de una técnica que combina intrínsecamente la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los mismos.

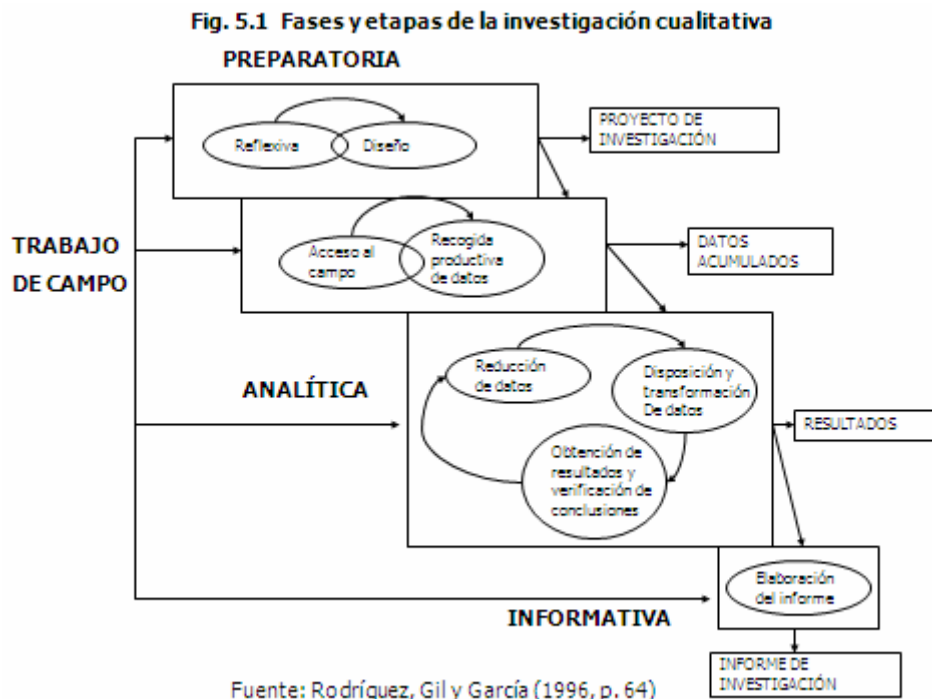
Bowman (1978) ha demostrado que el análisis de contenido de los informes anuales de las firmas puede ser de verdadera utilidad para comprender los problemas de la Estrategia Corporativa de las empresas bajo estudio.

Siguiendo las indicaciones de Bartunek *et al.* 1993, que abogan por una pluralidad metodológica, nosotros vamos a utilizar ambas en nuestro estudio. Por una parte, tal y como hemos indicado en líneas superiores, utilizaremos una *metodología cualitativa* para medir el grado de orientación al mercado de las firmas objeto de estudio, y una vez obtenido un indicador del mismo, aplicaremos una *metodología cuantitativa* para contrastar las hipótesis del modelo propuesto.

5.3. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

A continuación vamos a describir el proceso y las fases que hemos seguido a lo largo de la investigación.

Siguiendo las recomendaciones de Rodríguez, Gil y García (1996), hemos realizado cuatro fases en la parte de la investigación cualitativa para medir el grado de la orientación al mercado: la preparatoria, el trabajo de campo, la analítica y la informativa. Cada una de estas fases se descomponen a su vez en otras, tal y como lo hemos representado en la figura 5.1.



La *fase preparatoria* la podemos dividir en una etapa de reflexión y una etapa de diseño de la investigación. La *fase de trabajo de campo* encontramos una etapa de acceso al campo y otra de recogida productiva de datos. En la *fase analítica* se pueden distinguir tres etapas: la etapa de reducción de datos, la disposición y transformación de datos y la obtención de resultados y verificación de conclusiones. La *fase informativa* se limita a la elaboración del informe. Cada una de las fases contempladas genera un producto distinto, en el caso de la fase preparatoria el proyecto de investigación, en la fase de trabajo de campo los datos acumulados, para la fase analítica los resultados de la investigación, en nuestro caso el grado de orientación al mercado de las firmas analizadas, y, por último, en la fase informativa se genera el informe de investigación, en nuestro caso, junto con el análisis cuantitativo para la contrastación del modelo, será la tesis doctoral.

Hemos presentado estas fases descritas en forma lineal, pero incluso en la figura 5.1 podemos contemplar cómo las diferentes fases se solapan y están estrechamente relacionadas. Por ello, el método de investigación que proponemos y que vamos a aplicar va ir sufriendo modificaciones conforme se avance en la investigación.

5.3.1. FASE PREPARATORIA

ETAPA REFLEXIVA

En el contexto de esta fase se ubica todo el trabajo previo de identificación del objeto de estudio de la investigación. Aquí, pues, se incluyen las lecturas y estudios de trabajos en busca de un sujeto de investigación atractivo para la comunidad científica y para el investigador.

Después de revisar múltiples trabajos sobre la relación entre orientación al mercado y los resultados empresariales, son escasas las investigaciones en las que se haya tratado de medir el grado de orientación al mercado de las firmas a través del análisis de contenido. Precisamente, esta escasez de estudios nos ha llevado a plantearnos la aplicación de esta metodología.

Lo más relevante de esta fase ha sido definir un marco teórico amplio que recoja las principales aportaciones sobre la relación entre orientación al mercado y los resultados empresariales. El marco conceptual permite que el investigador seleccione, es decir, decida qué es y qué no es importante, qué relaciones pueden tener más sentido (Eisenhardt, 1989). También el marco conceptual orienta el proceso de recogida y análisis de datos (Rodríguez, Gil y García, 1996).

En esta fase reflexiva se determinó el sector más adecuado para llevar a cabo la investigación. El estudio empírico, en el que se trata de analizar y contrastar la relación entre orientación al mercado y resultados, se ha efectuado en el sector de las entidades financieras en España, que comprende la banca privada y las cajas de ahorro.

Como se desprende de esta decisión, se ha optado por el análisis de un sector concreto frente a un estudio multisectorial. Los estudios multisectoriales tienen la ventaja de una mayor generalización de los resultados obtenidos, no obstante, en los estudios sobre rentabilidad, la consideración de varios sectores exige tener en cuenta la influencia de la estructura sectorial sobre los resultados de la empresa, influencia

que algunos casos es bastante significativa (McGahan y Porter, 1997). Por lo tanto, un análisis multisectorial exigiría la introducción de variables de control que nos permitiera considerar la influencia de la estructura de la industria sobre la rentabilidad de la empresa, con la dificultad de considerar todas las influencias relevantes y de aislar el efecto que realmente interesa en este estudio. Por este motivo, hemos decidido centrarnos en un solo sector de actividad, puesto que nos permitirá conocer con mayor seguridad la relación entre las dos variables analizadas.

En cuanto al tipo de sector elegido, podemos destacar las siguientes razones que nos influyeron a la hora de elegir el sector bancario:

- ✓ Se trata de un sector económicamente relevante, tanto por su peso en la economía española como por su influencia en los demás sectores industriales. Por este motivo, ha sido objeto de numerosos estudios y nuestra investigación podría completar el conocimiento del mismo.
- ✓ En los últimos años, el sector bancario ha sufrido una alta concentración debido a las continuas fusiones y adquisiciones entre las entidades, como consecuencia de ello, se ha incrementado de forma notable la competencia, por lo que las entidades bancarias se han visto obligadas a adoptar enfoques de gestión que les permitiera obtener mejores resultados. En consecuencia, entendemos que muchas entidades se encuentran inmersas en programas de orientación al mercado, o al menos, tienen una actitud proclive a estos temas.
- ✓ La banca, tanto por legislación como por grado de apertura del sector, publica periódicamente sus informes anuales y, la mayoría de las entidades también las memorias de responsabilidad social corporativa, lo que nos resultaba tremendamente asequible acceder a los datos para abordar nuestra investigación empírica. Como hemos apuntado en líneas superiores, nuestra fuente primaria de datos han sido los informes anuales y las memorias de responsabilidad social corporativa, por lo que ésta ha sido una de las razones de peso para decantarnos en el estudio de este sector.

ETAPA DE DISEÑO

Una vez determinado el marco teórico y las cuestiones de investigación, procedemos a seleccionar la muestra, la triangulación, las técnicas e instrumentos de recogida de datos y la forma de analizar dichos datos.

Respecto a la muestra, el primer paso fue extraer un elenco de todas las entidades financieras- bancos y cajas de ahorros- que operan en el territorio español durante los tres años objeto de estudio (2005-2007). Para ello, consultamos el Anuario Estadístico de la banca en España que publica anualmente la Asociación de la Banca Española (AEB) y el Anuario Estadístico de la Cajas de Ahorro Confederadas, que edita la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA). En un primer análisis se descartaron todas aquellas entidades que no tenían una continuidad en el horizonte temporal fijado, es decir, todas aquellas entidades en las que se habían producido fusiones o adquisiciones como es el caso de dos entidades de Comunidad Autónoma Andaluza, La Caja de Ahorros Provincial San Fernando de Sevilla y Jerez y El Monte de Piedad y la Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla. En segundo lugar, se eliminaron aquellas entidades que no presentan sus cuentas anuales bajo el modelo requerido por la legislación española, éste es el caso de las entidades extranjeras que operan en nuestro país. La razón de excluirlas no es otra que la necesidad de buscar indicadores de resultados homogéneos, para que las magnitudes obtenidas pudieran ser comparables, y por tanto, válidas en nuestra investigación.

Respecto a la triangulación, debemos matizar que existen una serie de modalidades, a saber (Denzin, 1978; Janesick, 1994):

- Triangulación de datos: utilizando una gran diversidad de fuentes de datos en un estudio. La evidencia puede ser cualitativa (por ejemplo palabras), cuantitativa (por ejemplo números) o ambas (Eisenhardt, 1989).
- Triangulación del investigador: empleando diferentes investigadores o evaluadores.
- Triangulación teórica: usando diferentes perspectivas a fin de interpretar un simple conjunto de datos.
- Triangulación metodológica: utilizando múltiples métodos para estudiar un problema.
- Triangulación disciplinar: empleando distintas disciplinas para informar la investigación.

En nuestra investigación y con el objeto de reforzar su validez, hemos procurado siempre considerar las diferentes formas de triangulación.

Respecto a la triangulación de datos, en nuestro caso, nos hemos ceñido a los documentos emitidos por la alta dirección de las entidades objeto de estudio, esto es,

los informes anuales y las memorias de responsabilidad social corporativa, tal y como hemos apuntado en el capítulo I de esta tesis, en las que quedan plasmados la cultura organizativa, y, en definitiva, la que condiciona el comportamiento de las organizaciones.

Según señala Salancik (1979), la diversidad de fuentes permite adquirir una visión más equilibrada antes de extraer conclusiones, contrariamente a la postura que hemos adoptado, puesto que hemos considerado exclusivamente las dos fuentes de datos indicadas en líneas superiores. El motivo no es otro, que dichas fuentes de datos utilizadas son las que nos permitirán medir el grado de orientación al mercado de las entidades bajo estudio.

En cuanto a la triangulación de los investigadores, por la propia naturaleza de la investigación- se trata de un trabajo individual- asumimos que se trata, quizás de uno de los requisitos más difíciles de alcanzar. Para reducir la subjetividad que se deriva de la existencia de un único investigador, hemos llevado a cabo frecuentes conversaciones con otro investigador sobre los métodos de recolección de datos y el armazón metodológico en su conjunto. Dicho investigador había realizado con anterioridad estudios empleando métodos cualitativos, y gracias a su experiencia y consejos hemos podido aclarar dudas y resolver los problemas acontecidos.

En la fase de codificación y análisis de datos el doctorando ha mantenido reuniones frecuentes con el director de la tesis D. Francisco Cossío Silva, quien ponía en cuestión los planteamientos deducidos del análisis del mismo. Esta forma de aumentar la confianza del análisis ha sido utilizada por otros investigadores como Sutton y Callahan (1987). La complejidad de un estudio cualitativo hace difícil predecir con gran precisión lo que va a suceder, por ello la característica fundamental del diseño cualitativo es su flexibilidad, su capacidad de adaptarse en cada momento y circunstancia en función del cambio que se produzca en la realidad que se está indagando. Desde la investigación cualitativa, es preciso 'planificar siendo flexible' (Erlandson *et al.* 1993).

En cuanto a la triangulación teórica señalar que también está presente en nuestra investigación. Hemos analizado los constructos objeto de estudio en los capítulos I, II y III de la presente tesis, en los que hemos desarrollado las diferentes perspectivas y las diferentes investigaciones relevantes hasta la fecha sobre los mismos.

Por último, la triangulación metodológica también está presente. Como indicábamos en líneas superiores hemos desarrollado, por una parte, una metodología

cualitativa para medir el grado de orientación al mercado de las entidades bancarias a través de un análisis de contenido, y una vez obtenido un indicador del mismo, hemos aplicado una metodología cuantitativa para contrastar las hipótesis del modelo propuesto.

CAQDAS (Computer-Aided Qualitative Data Analysis)

La inclusión de este apartado viene motivada por la importancia que está adquiriendo la informática en el tratamiento de los datos cualitativos. De hecho, la proliferación de software específico para la construcción de teorías mediante datos cualitativos y su indudable utilidad en todas las fases de la investigación, obligan a una elección previa de la herramienta para adecuar la recogida de datos a los formatos específicos de cada programa.

Esta elección previa no debe significar en ningún caso una limitación de los objetivos de la investigación; simplemente se trata de una herramienta más a disposición del investigador. La investigación cualitativa genera mucha información que resulta difícil de manipular en el proceso de análisis de los datos.

Hasta hace escasos años, esta fase de la investigación suponía un proceso lento y tedioso. Los investigadores debían trabajar con fotocopias de las entrevistas, subrayar, recortar verbatim, ordenar... Estos procedimientos, aparte de ser poco fiables, consumían mucho tiempo, al manejarse mucha información a la que resultaba difícil acceder de forma ordenada. En fechas muy recientes han proliferado programas informáticos específicos para el tratamiento de datos cualitativos (CAQDAS) que han supuesto una mejora considerable para esta metodología. Nos referimos a aquellos programas que influyen en todas las fases del análisis de datos, desde la reducción de los datos, hasta su disposición y transformación, y por supuesto en la obtención y verificación de conclusiones.

Estos programas no sustituyen al investigador en el proceso de análisis de los datos cualitativos; simplemente, permiten almacenar, manejar, describir y explorar, datos complejos a la vez que permiten crear y probar nuevas ideas y nuevas teorías, y ésta última seguirá siendo la tarea fundamental del investigador (Cisneros, 2000). La informática aplicada a la investigación cualitativa permite desarrollar un proceso de investigación más transparente y riguroso (Conrad y Reinartz, 1984).

Basándonos en los estudios comparativos de Miles y Weitzman (1994) y Barry (1998), hemos seleccionado el software que mejor se ajusta a nuestra investigación.

En principio, contemplamos cuatro programas específicos para la 'construcción teórica' *-theory building-* cualitativa: AQUAD, HyperResearch, Nudits y Atlas.Ti.

Sin embargo, nos decantamos por el último por varias razones: su facilidad de uso y aprendizaje; su adecuación a la hora de desarrollar teorías fundamentadas; y la posibilidad de crear redes conceptuales. También ha influido en nuestra elección la existencia de una lista de correo cuyo propósito es, según Thomas Muhr, el creador del programa, "servir de soporte mutuo entre usuarios y favorecer el intercambio de experiencias y la discusión técnica y metodológica de este tipo de herramientas, así como servir para la difusión de noticias relacionadas con el tema y la información sobre 'trucos' y 'atajos' para lograr una mayor productividad" (Rodríguez, 1998).

5.3.2. TRABAJO DE CAMPO

En el marco de trabajo de campo podemos distinguir dos fases, el acceso a las empresas y la recogida productiva de datos, que en nuestro caso se han solapado en algunos momentos del tiempo y por tanto lo presentamos en un único epígrafe. Veamos a qué nos referimos.

EL ACCESO A LA INFORMACIÓN Y LA RECOGIDA PRODUCTIVA DE DATOS.

Una vez elegida la muestra para nuestra investigación, tal y como hemos detallado en la etapa de diseño, el siguiente paso fue entrar en contacto con las entidades objeto de estudio.

El primer contacto lo hicimos accediendo vía internet a las páginas web de las entidades elegidas para nuestro estudio a principios del año 2008. En ese momento recabamos información muy útil para nosotros. Por un lado, obtuvimos de todas las entidades los datos necesarios para contactar con la empresa, como la dirección, teléfono, fax, e-mail y los nombres de los Secretarios del Consejo de Administración a quien posteriormente les dirigimos las cartas para solicitar la información necesaria. Por otra parte, obtuvimos de algunas entidades la información precisa para nuestro estudio¹ correspondientes a los años 2005 y 2006, la cual estaba accesible en las páginas web de los bancos y cajas de ahorro. Los documentos correspondientes al

¹Los archivos que contenían los informes anuales y memorias de responsabilidad social corporativa de las entidades.

periodo 2007 no se encontraban disponibles en ningún caso, y el motivo era que se encontraban, dado la fecha de la consulta (Febrero del año 2008), en proceso de elaboración por parte de los responsables de las entidades.

A continuación, con la información recabada en esta primera fase, elaboramos una base de datos en la que constaba, para cada uno de los años objeto de estudio, el nombre de las entidades incluidas en el análisis, los archivos de los informes anuales y las memorias de RSC (en el caso que las tuviéramos disponibles en ese primer contacto con las entidades), los datos de contacto de la entidad y una plantilla en la que se anotaran los contactos mantenidos con los secretarios del consejo de administración de los bancos y cajas de ahorro.

El siguiente paso fue remitir una carta personalizada, suscrita por el doctorando y el director del proyecto, para cada entidad, en la que se les informaba del interés de incluir su banco o caja en nuestra investigación, asimismo se les explicaba los objetivos de la misma y, se les solicitaban los archivos de los documentos que no estaban de momento en nuestro poder. Junto con ésta, se remitió otra carta suscrita por el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, donde se mostraba la importancia del trabajo desde el punto de vista académico². La respuesta, en general, fue bastante positiva y, entre el elevado índice de respuesta con la información solicitada, y las entidades que tenían disponible en su web dicha documentación, sólo hubo un 30 % de entidades a las que tuvimos que volver a solicitar los datos. De ese modo, en Julio de 2008 realizamos un segundo envío de cartas, remitida en este caso por el doctorando, a aquellas entidades de las que no obtuvimos respuesta solicitando de nuevo los documentos necesarios para el estudio. Paralelamente, de forma continua consultábamos las páginas web de las entidades que nos habían comunicado que la información correspondiente al año 2007 estaría disponible una vez finalizada su elaboración, de esta forma conseguimos completar la muestra a lo largo del año 2008. En algunos casos, esta fase de recolección de datos se solapó con la siguiente fase analítica de tratamiento de datos, puesto que mientras para algunas entidades esperábamos que estuviera disponible en la web la información necesaria correspondiente al año 2007, paralelamente empezamos a preparar la información que teníamos disponible hasta ese momento de otras entidades, de forma que, en ningún momento dejamos de trabajar en la parte empírica de esta investigación.

² Ambas cartas se encuentran en el anexo del presente trabajo.

5.3.3. FASE ANALÍTICA

Como hemos apuntado en líneas superiores, esta fase comienza ya en la realización del trabajo de campo.

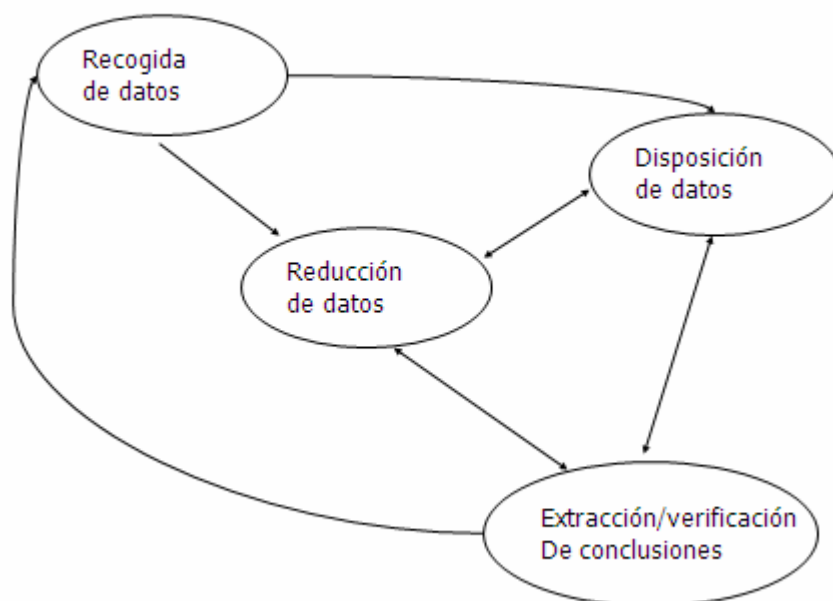
Definimos el análisis de datos como un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones que se realizan sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación con un problema de investigación (Rodríguez, Gil y García, 1996).

Para garantizar el éxito de un análisis de datos cualitativos no basta con la habilidad y experiencia del investigador o investigadores, sino que es necesario seguir una serie de pasos precisos que orienten al investigador y marque las pautas de trabajo.

A diferencia de la investigación cuantitativa, el análisis de datos cualitativo no es lineal. Las distintas fases se superponen y conforme se avanza en la investigación puede ser necesario volver atrás y replantear algunas de las conclusiones intermedias obtenidas. El análisis de datos se ve determinado y determina el problema de la investigación, y se realiza de manera simultánea a otras tareas, tales como la recogida de datos o la redacción del informe (Erickson, 1989).

Miles y Huberman (1994) proponen una serie de fases en el proceso de análisis de datos cualitativos (figura 5.2), según el cual van a ocurrir las tareas de reducción de datos, presentación de datos y extracción o verificación de conclusiones.

Fig. 5.2 Tareas implicadas en el análisis de datos



Fuente: Miles y Huberman (1994, p. 12)

REDUCCIÓN DE DATOS

La reducción de datos hace referencia al proceso de selección, centrado, simplificación, abstracción y transformación de datos que aparecen en los diarios de campo y en las transcripciones de las entrevistas (Miles y Huberman, 1994), en nuestro caso en lugar de entrevistas se trata de los informes anuales y las memorias de responsabilidad social de las entidades.

Tras la recogida de datos nos encontramos con abundante material, en total generamos 266 documentos entre informes anuales y memorias de responsabilidad social corporativa³, con una extensión media de 100 páginas por documento, por lo que en total sumaban miles de páginas de información la cual había que analizar individualmente. Para algunas entidades recopilamos los informes anuales y las memorias de RSC, pero sin embargo, para otras entidades sólo nos agenciamos con un tipo de documento. La razón no es otra que en algunos periodos las entidades no elaboraron memorias de RSC, puesto que estaban ya incluidas en un apartado de los informes anuales.

Una vez obtenida toda la información, el primer paso fue el de adaptar los documentos a los requerimientos del programa Atlas.ti, para su almacenamiento y posterior tratamiento. Los documentos se presentaban en formatos diferentes, en algunos casos, el formato era el adecuado para adaptarlo e incorporarlo al software (en escasas ocasiones), pero en la mayoría de los casos, los documentos estaban protegidos por lo que no permitían ningún tipo de manipulación, o bien los recibimos en formato papel. Esto nos generó una gran cantidad de trabajo antes de poder tratar dicha información. Para el caso en el que los documentos estaban protegidos fue necesario imprimirlos, escanearlos y aplicarle una herramienta de OCR para convertir el documento en un formato de texto adecuado para su incorporación al software. La ardua tarea de adecuar todos los documentos al formato requerido nos ocupó aproximadamente seis meses del año 2009.

El siguiente paso fue la reducción de los datos cualitativos. Para ello era necesario contar con un grupo de categorías que se ajusten a los objetivos de la investigación. Esas categorías después tienen que ser reflejadas en códigos que puedan ser aplicados en los diferentes documentos primarios. La codificación es el requisito necesario para la comparación sistemática de los pasajes de texto (Kelle, 1995).

³ En el Anexo se encuentra el listado de los documentos primarios incluidos en la investigación.

La categorización hace posible clarificar conceptualmente unidades que son cubiertas por un mismo tópico. La codificación no es más que la operación concreta por la que se asigna a cada unidad un indicativo-un código- propio de la categoría a la que hace referencia. Basándonos en el trabajo de Narver y Slater (1990) fijamos tres códigos a considerar a la hora de medir el grado de orientación al mercado de las entidades. Los códigos son los tres componentes que definen la OM, esto es, la orientación al cliente, la orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

Una vez fijados los tres códigos a considerar para medir el grado de OM de las entidades, el siguiente paso fue la codificación de los documentos. Siguiendo la metodología de Noble *et al.* 2002, el primer paso fue analizar y codificar, frase por frase, manualmente diez documentos de entidades diferentes con el objetivo de identificar evidencias claras de los componentes de la orientación al mercado. El codificador principal de la investigación, el doctorando, examinó individualmente las evidencias en los documentos de cada dimensión⁴ bajo estudio. La guía general que se siguió fue la de codificar solamente aquellas "frases o sentencias representativas de uno o varios componentes de la OM que representara clara y específicamente la dimensión considerada" (Noble *et al.* 2002, p.32). En algunas ocasiones, una sentencia era representativa de una sola dimensión de la OM, mientras que en otros casos era representativo de más de una dimensión⁵ de la variable objeto de estudio. Una vez codificados por el doctorando estos primeros documentos, se produjeron varias reuniones con el director de la tesis, quien ponía en cuestión todas y cada una de las codificaciones realizadas por el doctorando, de forma que se conseguía aumentar la confianza en el análisis, tal y como hicieron en investigaciones anteriores Sutton y Callahan (1987). Una vez discutidas y revisadas todas las codificaciones de estos documentos, se procedió a establecer unas categorías (palabras claves) representativas de los componentes de OM, de forma que obtuvimos de cada componente de la OM un mínimo de veinte palabras claves.

Por lo tanto, a la hora de establecer las categorías hemos seguido un doble procedimiento. En primer lugar, establecimos unas categorías previas a partir del marco teórico y conceptual de la investigación. Posteriormente, conforme avanzábamos en la investigación, hemos modificado estas categorías previas premeditadamente amplias, eliminando algunas que carecían de contenido y creando

⁴ Dichas dimensiones son los tres componentes de la orientación al mercado antes mencionados: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

⁵ En el anexo del presente trabajo, se pueden consultar ejemplos de codificaciones de uno o varios componentes de la orientación al mercado.

otras nuevas sugeridas por los propios datos de investigación conforme se va realizando su análisis. Este proceso es sugerido por Strauss (1987) y permite la búsqueda de conceptos que traten de cubrir los datos.

Mediante este procedimiento emerge un conjunto de códigos que es constantemente ampliado, modificado, redefinido, readaptado en función de las nuevas sentencias que van siendo objeto de categorización. Es un proceso por el cual los nuevos fragmentos estudiados sirven para confirmar las categorías existentes o como fuente para la creación de otras nuevas (Rodríguez, Gil y García, 1996).

El proceso de categorización es, por tanto, una mezcla entre lo inductivo y lo deductivo. En este sentido, Mucchielli (1988) define las características que debe cumplir un sistema de categorías en un estudio cualitativo:

- **Objetividad:** las categorías deben resultar inteligibles por distintos codificadores, de forma que la mala interpretación del contenido de las categorías no dé lugar a una cierta inconsistencia. El programa Atlas.ti permite definir en el propio programa los códigos y, además, permite introducir 'memos' en las que el investigador anota las dificultades o dudas que le surjan durante el proceso de codificación.
- **Pertinencia:** las categorías tienen que ser relevantes con relación a los objetivos del estudio y adecuadas al propio contenido analizado.

Una vez definidos claramente los códigos de los tres componentes de la orientación al mercado, estábamos ya preparados para iniciar el proceso de codificación de los documentos incluidos en nuestra investigación. Para ello, el programa nos ATLAS.TI permite la búsqueda automática de estos códigos para asociarles el componente de la OM a la que hacían referencia. Este procedimiento de codificación el programa lo denomina 'autocodificación' y el sistema de trabajo era el que sigue:

1. Se indica al programa la expresión de búsqueda, es decir, el texto que queremos buscar para asociarle un código.
2. Se define el ámbito de búsqueda, es decir, se indica si ésta se realizará únicamente en el documento primario⁶ que tengamos activo, o bien, a en todos los documentos.

⁶ Los documentos primarios, según el programa Atlas.ti, son la base del análisis, es decir, los 'datos brutos'. Pueden ser datos textuales, imágenes, archivos de sonido e incluso vídeos. En nuestro caso, los documentos primarios son datos textuales, concretamente los informes anuales y las memorias de RSC de las entidades bancarias.

3. Si la búsqueda tiene éxito, entonces se creará una cita que puede variar de tamaño en función de la extensión que le hayamos definido. Nosotros hemos creído más adecuado definir la extensión de la cita en función de la frase en la que aparece el texto buscado.
4. Se selecciona el código con el que quede relacionado la cita que se haya creado.
5. Tenemos la posibilidad de establecer la confirmación en la codificación de todos los textos encontrados, de forma, que confirmamos que efectivamente queremos que el texto encontrado se convierta en una cita, puesto que una sentencia de búsqueda no siempre selecciona exactamente el texto que esperábamos, lo que puede llevar a codificaciones incorrectas. Igualmente, corremos el riesgo de crear un número excesivo de citas.

Este proceso de codificación de todos los documentos nos llevó más de un año hasta que completamos todas las codificaciones. Hay que considerar que se mantenían reuniones frecuentes entre el doctorando y el director de tesis, en las que se discutían las codificaciones realizadas, de forma, que nos asegurábamos que efectivamente las citas codificadas eran representativas del componente de OM al que hacían referencia.

Al final del proceso de codificación contábamos con más de 12000 codificaciones, cifra que sería muy difícil de manejar de no disponer del soporte informático adecuado. Con tal nivel de codificación se puede llegar a unos niveles de análisis bastante detallados, y sin perder de vista la perspectiva global de las citas, ya que en cualquier momento se puede acceder al lugar preciso del documento en el que se ha establecido la codificación. Algunas de estas codificaciones se muestran, a título únicamente orientativo en el anexo del presente trabajo.

Al concluir el proceso de codificación de todos los documentos analizados, se procedió a verificar la validez de los resultados obtenidos en dicho proceso. Para ello se tomaron al azar diez documentos y se siguió un doble procedimiento.

En primer lugar, se volvieron a codificar esos mismos documentos una vez transcurridos dos meses desde que se realizó la primera codificación, para comprobar que la percepción de los códigos y de las dimensiones de la orientación al mercado se mantenía con el paso del tiempo en el investigador principal.

En segundo lugar, se solicitó a otro investigador conocedor de la materia que realizase nuevamente la codificación bajo las pautas e indicaciones del investigador principal, de forma que se podía comprobar que la presencia de los componentes de la

orientación al mercado fuese claramente identificada y, por consiguiente, codificada. Para ello fue necesario definir claramente los componentes de la orientación al mercado y el uso adecuado de los `memos`⁷ del programa Atlas.ti.

Una vez realizado este doble procedimiento pudimos constatar que los resultados obtenidos en esta segunda codificación se asemejaban a los inicialmente alcanzados en un porcentaje del 95 %, por lo que nos cerciorábamos de la validez en el proceso de codificación seguido.

Finalmente, la fiabilidad de los resultados obtenidos se puede alcanzar mediante el procedimiento que asegura que se han seguido actuaciones similares en el análisis y codificación de la información. En nuestro caso, la presencia de un único investigador facilita la fiabilidad de la investigación ya que dota de homogeneidad al conjunto de los datos analizados. También es cierto que limita la objetividad de la investigación, aunque para eso hemos seguido técnicas para reducir el sesgo, como el caso de las frecuentes reuniones mantenidas, tanto con el director de la tesis como con otros investigadores expertos en la materia.

DISPOSICIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE DATOS

A pesar de la reducción de datos, la cantidad de elementos a manejar por el investigador es muy grande. Para facilitar la comprensión y el examen de estos datos hemos seguido el siguiente procedimiento.

El programa Atlas.ti nos ofrece la posibilidad de obtener una tabla de frecuencias de los códigos para cada documento bajo estudio, que nos indica la frecuencia de ocurrencia de cada componente de OM para cada documento y para cada periodo analizado. Siguiendo las sugerencias de Narver y Slater (1990), quienes representan la orientación al mercado como un triángulo equilátero en el que los tres componentes tienen la misma importancia, hemos medido el grado de orientación al mercado de una entidad para un periodo concreto como la suma de cada uno de dichos componentes. La medida así obtenida del grado de OM es una medida en términos absolutos, pues, de esta forma no se está considerando la extensión o tamaño de los documentos analizados, así, en algunas ocasiones nos hemos encontrado documentos muy extensos, mientras que en otros casos, algunas

⁷ Los `memos` son elementos parecidos a los códigos, pero que normalmente contienen más textos y son utilizados para anotar ideas y relaciones emergentes referentes a un código, un *verbatim* u otro memo. Pueden ser descriptivos, teóricos, etc. (ATLAS.TI, 1996)

entidades presentaban sus documentos con una extensión mucho más reducida. Esto implicaba que la medida del grado de orientación al mercado podía no ser la más adecuada, y por tanto, era necesario medir el grado de orientación al mercado en términos relativos.

Para solventar dicha limitación, hemos seguido la metodología seguida por otras investigaciones anteriores en las que se ha medido el grado de orientación al mercado a través de un análisis de contenido. Una de ellas, es la anteriormente mencionada, la investigación realizada por Noble *et al.* (2002), en la que al finalizar el proceso de codificación de las cartas⁸ convirtieron cada sentencia o frase del documento analizado en un porcentaje sobre el total de sentencias o frases del mismo, de forma, que la medida obtenida del grado de orientación al mercado era una medida en términos relativos y consideraba el tamaño del documento analizado.

De forma similar procedieron Chang *et al.* (2003), para determinar cómo las iniciativas de comercio electrónico son iniciativas estratégicas relevantes, de forma que aquellas firmas con mayor grado orientación al mercado en el comercio electrónico obtienen una mayor notoriedad, y por lo tanto, un éxito superior. Su investigación la realizaron a través de un análisis de contenido de las cartas del presidente a los accionistas y, en su caso, consideraron el número total de palabras en cada carta de los accionistas construyendo un ratio que medía el grado de orientación al mercado, el grado de orientación al comercio electrónico y la orientación hacia el cliente o hacia la competencia.

Basándonos en estos dos trabajos, hemos considerado que una medida adecuada del grado de orientación al mercado en términos relativos podría ser calculando un porcentaje del número de citas referentes a la orientación al mercado sobre el número de párrafos total de cada uno de los documentos analizados, de esta forma obtendríamos una medida del grado de OM considerando el tamaño o extensión de los informes.

Una vez determinado el grado de orientación al mercado de cada entidad para cada uno de los periodos considerados en nuestra investigación, a continuación vamos a centrarnos en la propuesta de indicadores de rendimiento empresarial y en la comprobación de idoneidad de los mismos.

⁸ En dicha investigación se empleó como fuente de datos primarios las cartas de los presidentes de las compañías dirigidas a sus accionistas.

5.4. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO

De acuerdo con la propuesta realizada en el capítulo III, concebimos dos tipos de resultados de la empresa: crecimiento/cuota de mercado y rentabilidad. Cada uno de estos tipos será considerado como una variable que puede ser medida por varios indicadores de naturaleza objetiva, ya que son obtenidos de una fuente de datos secundarios: los Anuarios Estadísticos de la Banca Española y de las Cajas de Ahorros Confederadas. A continuación, vamos a describir los indicadores susceptibles de ser utilizados para medir cada una de las dimensiones consideradas.

- **Variable crecimiento/cuota de mercado.**

Para evaluar esta variable, consideraremos como indicador el crecimiento de las ventas, que para el caso de la banca, según Lytle (1994), puedan concretarse en los productos/servicios de activo, como son los créditos, y en los productos/servicios de pasivo, es decir, en los depósitos.

En concreto, y dado que se trata de crecimiento de ventas utilizaremos dos indicadores: el crecimiento del activo y el crecimiento del pasivo, medido dicho crecimiento, en ambos casos, en términos porcentuales sobre el periodo anterior.

Respecto al crecimiento del activo (créditos) se ha considerado para los años 2005, 2006 y 2007 la partida 5.3 (Crédito a la clientela) de los balances publicados por los anuarios estadísticos, mientras que para el año 2004⁹ la partida incluida ha sido la nº 4 (Créditos sobre clientes).

En cuanto al crecimiento del pasivo, la partida considerada para determinar los depósitos de los clientes de los años 2005, 2006 y 2007 ha sido la nº 4.4 (Depósitos de la clientela), mientras que para el año 2004 se ha considerado la partida 2 (Débitos a clientes).

Los datos para calcular estas variables han sido tomados de los anuarios Estadísticos de la Banca Española y de las Cajas de Ahorro Confederadas en las ediciones correspondientes a los años considerados (2004-2007).

⁹ Para calcular el crecimiento del activo del año 2005 es necesario conocer el saldo de los créditos del año anterior, es decir, del año 2004. A partir del año 2004 se produce una modificación en la presentación de los balances de las entidades bancarias, por lo que se produce un cambio en la denominación de algunas partidas, éste es el motivo por el que las partidas consideradas en todos los periodos no son coincidentes en su denominación, pero sí en su contenido.

- **Variable rentabilidad**

De acuerdo con la propuesta de Venkatraman y Ramanujan (1986) respecto al rendimiento empresarial, mediremos la rentabilidad económica de las entidades bancarias utilizando los indicadores que vienen dados por las siguientes expresiones:

- Margen de Intermediación corregido /Activo Total corregido.
- Margen Ordinario corregido/Activo Total corregido.
- Margen de Explotación corregido/Activo Total corregido.
- Resultados antes de impuestos/Activo Total corregido.

Como se puede observar, las magnitudes consideradas en estos ratios son corregidas. El objeto de introducir esta corrección obedece al deseo de considerar únicamente el rendimiento de las acciones sobre los clientes, excluyendo cualquier otro tipo de rendimiento. De este modo, las expresiones anteriores han sido calculadas de la siguiente forma:

- Margen de Intermediación corregido: se obtiene restando al margen de intermediación la partida nº 3 (rendimiento de instrumentos de capital).
- Margen Ordinario corregido: se obtiene restando al margen ordinario las partidas nº 3 (rendimiento de instrumentos de capital) y nº 8 (resultados de operaciones financieras).
- Margen de Explotación corregido: supone excluir del margen de explotación las partidas nº 3 y 8.
- Resultados antes de impuestos: se obtiene de restar las partidas citadas anteriormente.

- Activo Total corregido: se obtiene restando a la partida de Activo Total las partidas nº 2 (Cartera de Negociación), nº 3 (Otros Activos Financieros a Valor Razonable con cambios en Pérdidas y Ganancias), nº 4 (Activos Financieros disponibles para la venta), nº 6 (Cartera de Inversión a Vencimiento) y la partida nº 12 (Participaciones).

Los datos para calcular estos ratios han sido extraídos de los ya citados Anuarios Estadísticos de la Banca Española y de las Cajas de Ahorro Confederadas, en las ediciones correspondientes a los años 2005, 2006 y 2007.

• Análisis Factorial Exploratorio

A este conjunto de indicadores aplicamos un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con objeto de identificar, entre los mismos, dimensiones subyacentes. Dado que el horizonte temporal de nuestra investigación abarca tres años (2005, 2006 y 2007), aplicaremos el AFE para cada uno de los años considerados. Éste determinó la existencia de dos factores. A continuación se exponen los resultados de estos análisis.

Tal y como se pone de manifiesto en la tabla 5.1 para el año 2005, los resultados sugieren la presencia de dos factores que explican el 78,99% de la varianza. El método de extracción aplicado fue el de análisis de componentes principales con rotación varimax.

Tabla 5.1. Factores rotados para el año 2005

INDICADORES DE RENDIMIENTO	FACTOR 1	FACTOR 2
Margen de Intermediación corregido /AT corregido	0,805	- 0,083
Margen Ordinario corregido/AT corregido	0,806	- 0,267
Margen de Explotación corregido/AT corregido	0,915	0,130
Resultados Antes Impuestos corregido/AT corregido	0,916	0,032
Crecimiento del activo	0,099	0,887
Crecimiento del pasivo	- 0,189	0,915
KMO = 0,626; sig, = 0,000; 2 factores ; varianza explicada =78,99%		

Para el año 2006 hemos seguido el mismo procedimiento presentando los resultados en la tabla 5.2. Los resultados sugieren igualmente la presencia de dos factores que explican el 78,99% de la varianza.

Tabla 5.2. Factores rotados para el año 2006

INDICADORES DE RENDIMIENTO	FACTOR 1	FACTOR 2
Margen de Intermediación corregido /AT corregido	0,748	-0,317
Margen Ordinario corregido/AT corregido	0,401	-0,779
Margen de Explotación corregido/AT corregido	0,948	-0,030
Resultados Antes Impuestos corregido/AT corregido	0,932	-0,077
Crecimiento del activo	- 0,155	0,751
Crecimiento del pasivo	0,387	0,528
KMO = 0,650; sig, = 0,000; 2 factores ; varianza explicada = 70,29%		

Finalmente, hemos seguido el mismo procedimiento para el año 2007 los resultados se muestran en la tabla 5.3. De la misma forma los resultados muestran la presencia de dos factores que explican el 76,31% de la varianza.

Tabla 5.3. Factores rotados para el año 2007

INDICADORES DE RENDIMIENTO	FACTOR 1	FACTOR 2
Margen de Intermediación corregido /AT corregido	0,845	- 0,225
Margen Ordinario corregido/AT corregido	0,705	- 0,504
Margen de Explotación corregido/AT corregido	0,909	0,185
Resultados Antes Impuestos corregido/AT corregido	0,876	0,124
Crecimiento del activo	- 0, 166	0,834
Crecimiento del pasivo	0,186	0,813
KMO = 0,6222; sig, = 0,000; 2 factores ; varianza explicada = 76,31%		

Como se puede observar en las tres tablas anteriores los indicadores de rendimiento que proponemos se agrupan de la misma forma en los tres años considerados. Se identifican dos factores que se corresponden con sendas dimensiones subyacentes del rendimiento.

En el factor 1 cargan los siguientes indicadores:

- Margen de Intermediación corregido / Activo Total corregido
- Margen Ordinario corregido / Activo Total corregido
- Margen de Explotación corregido / Activo Total corregido
- Resultados antes de Impuestos / Activo Total corregido

En el factor 2 se agrupan los indicadores siguientes:

- Crecimiento del activo
- Crecimiento del pasivo

Estos dos factores identifican sendas dimensiones de los rendimientos que se corresponden, el primero con la dimensión de "rentabilidad" y el segundo con la dimensión "crecimiento/cuota". En este sentido, nuestros resultados siguen la misma línea que la propuesta por Pelham (1993), al entender que los resultados de la empresa se muestran como una red de dimensiones interrelacionadas. Considera que esta conceptualización tiene más poder explicativo que aquellas otras que tratan las dimensiones de los resultados como simples medidas independientes en las que distingue tres dimensiones:

- Dimensión "Eficacia Marketing / Ventas": evaluada con los criterios calidad relativa del producto, éxito de nuevos productos y retención de clientes.
- Dimensión "crecimiento/cuota", medida con nivel ventas, crecimiento de ventas y cuota de mercado.
- Dimensión "rentabilidad", medida con ROE, ROI y Margen Bruto.

En conclusión los resultados del AFE realizado agrupa nuestros indicadores de rendimiento en dos de las dimensiones sugeridas por Pelham (1993): rentabilidad y crecimiento/cuota.

5.5. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS.

La elección de la técnica estadística a utilizar para una investigación debe estar en función de los objetivos que se persigan con ella. En el presente trabajo se pretenden establecer las relaciones causales existentes entre diferentes variables. Para ello, el procedimiento elegido fue el análisis de ecuaciones estructurales, que se constituye como una poderosa técnica de análisis multivariante. En la medida en que se trata de una técnica ampliamente conocida vamos a prescindir de su descripción teórica, pudiéndose consultar en conocidos manuales (Hair *et al.* 2000; Luque, 2000; Grewal *et al.* 2004; Mackenzie *et al.* 2005).

La aplicación de las técnicas citadas se realizó con los programas informáticos SPSS 17.00 y AMOS 17.00.

Para finalizar, resaltar que hemos utilizado una *metodología cualitativa* (ampliamente explicada en epígrafes superiores) para medir el grado de orientación al mercado de las firmas objeto de estudio, y una vez obtenido un indicador del mismo, hemos aplicado una *metodología cuantitativa* para contrastar las hipótesis del modelo propuesto.

CAPITULO VI. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En este capítulo nos centraremos en el análisis cuantitativo de los datos con el objeto de contrastar el modelo y las hipótesis que hemos propuesto. Para ello, y en primer lugar, efectuaremos un análisis preliminar de los datos relativos a la muestra utilizada en nuestro estudio empírico. Seguidamente, procederemos a exponer y analizar el modelo estructural que hemos propuesto y que servirá de base para la contrastación de las hipótesis planteadas en el capítulo IV.

6.1. ANÁLISIS PRELIMINAR DE LOS DATOS.

Este epígrafe se centra en hacer una descripción de las variables más relevantes en nuestra investigación. Para ello, en primer lugar, procederemos a identificar y codificar las variables que vamos a utilizar en nuestro estudio empírico. Seguidamente, vamos a mostrar un conjunto de estadísticos descriptivos relativos a las variables incluidas en el análisis, con el objeto de analizar la medida de dispersión y el análisis de la normalidad de la distribución de las variables estudiadas.

Tabla 6.1. Codificación de las variables de la investigación

INDICADORES DEL NIVEL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	
Variables	Códigos
Nivel de Orientación al Mercado en el año 2005	OM1
Nivel de Orientación al Mercado en el año 2006	OM2
Nivel de Orientación al Mercado en el año 2007	OM3
VARIABLES DE RESULTADOS	
Variables de Rentabilidad	Códigos
Margen de Intermediación corregido/Activo Total corregido del año 2005	R11
Margen de Intermediación corregido/Activo Total corregido del año 2006	R21
Margen de Intermediación corregido/Activo Total corregido del año 2007	R31
Margen Ordinario corregido/Activo Total corregido del año 2005	R12

Margen Ordinario corregido/Activo Total corregido del año 2006	R22
Margen Ordinario corregido/Activo Total corregido del año 2007	R32
Margen de Explotación corregido/Activo Total corregido del año 2005	R13
Margen de Explotación corregido/Activo Total corregido del año 2006	R23
Margen de Explotación corregido/Activo Total corregido del año 2007	R33
Resultados antes de impuestos corregidos/Activo Total corregido del año 2005	R14
Resultados antes de impuestos corregidos/Activo Total corregido del año 2006	R24
Resultados antes de impuestos corregidos/Activo Total corregido del año 2007	R34
Variables Crecimiento/Cuota	Códigos
Crecimiento del activo del año 2005	R15
Crecimiento del activo del año 2006	R25
Crecimiento del activo del año 2007	R35
Crecimiento del pasivo del año 2005	R17
Crecimiento del pasivo del año 2006	R27
Crecimiento del pasivo del año 2007	R37

En la tabla 6.2 recogemos un conjunto de estadísticos relativos a los indicadores de las variables de resultados correspondientes al año 2005.

Tabla 6.2. Estadísticos de las variables de resultados del año 2005.

Variables	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación típica
RENTABILIDAD				
M. Intermediación/AT 2005	0,0024	0,0334	0,019965	0,0055705
M. Ordinario/AT 2005	-0,0028	0,0526	0,026502	0,0087186
M. Explotación / AT 2005	-0,0199	0,0276	0,009257	0,0068755
R. antes impuestos/AT 2005	-0,0201	0,0256	0,006367	0,0064878
CRECIMIENTO/ PARTICIPACIÓN				
Crecimiento activo 2005	-0,6900	0,5900	0,240667	0,1611596
Crecimiento pasivo 2005	-0,1500	0,5400	0,191333	0,1487743

A continuación, en la tabla 6.3 presentamos un conjunto de estadísticos descriptivos de las variables de resultados correspondientes al año 2006.

Tabla 6.3. Estadísticos de las variables de resultados del año 2006.

Variables	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación típica
RENTABILIDAD				
M. Intermediación/AT 2006	0,0024	0,0301	0,017887	0,0051341
M. Ordinario/AT 2006	-0,0019	0,0578	0,023707	0,0091949
M. Explotación / AT 2006	0,0012	0,0257	0,009397	0,0051789
R. antes impuestos/AT 2006	-0,0031	0,0288	0,006143	0,0058372
CRECIMIENTO/ PARTICIPACIÓN				
Crecimiento activo 2006	-0,1300	0,4700	0,227500	0,1005346
Crecimiento pasivo 2006	0,0500	0,8700	0,218500	0,1206174

Finalmente, mostramos los mismos estadísticos descriptivos de las variables de resultados correspondientes al año 2007 en la tabla 6.4.

Tabla 6.4. Estadísticos de las variables de resultados del año 2007.

Variables	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación típica
RENTABILIDAD				
M. Intermediación/AT 2007	0,0033	0,0323	0,018772	0,0055135
M. Ordinario/AT 2007	0,0048	0,0591	0,025223	0,0086649
M. Explotación / AT 2007	0,0019	0,0242	0,010227	0,0050570
R. antes impuestos/AT 2007	-0,0019	0,0223	0,006357	0,0054345
CRECIMIENTO/ PARTICIPACIÓN				
Crecimiento activo 2007	-0,2100	0,2800	0,155333	0,0687039
Crecimiento pasivo 2007	-0,1400	0,4900	0,122833	0,0956174

Observamos que los indicadores relativos a la variable `rentabilidad` presentan una dispersión muy elevada en torno a sus respectivas medias en los tres años analizados, alcanzando su valor máximo para la variable `resultados antes de impuestos corregido/Activo total corregido` en los tres periodos. Igualmente, se observa que dicha dispersión se va reduciendo a medida que transcurre el tiempo, aunque dicha disminución no es muy significativa. Este comportamiento refleja que la rentabilidad en las entidades financieras (medida a través de distintos indicadores) toma valores muy dispares. La gran dispersión en la rentabilidad puede ser considerada como algo que se manifiesta de forma frecuente y, en gran parte, es debido a la variación en la diversidad de causas que contribuyen a determinar la rentabilidad de las firmas.

Respecto a la variable `crecimiento/participación` la dispersión es, igualmente muy elevada en todos los años, alcanzando su valor máximo en la variable `crecimiento del pasivo` en los tres periodos.

A continuación en la tabla 6.5 mostramos los estadísticos descriptivos de la variable OM correspondientes a los tres años analizados.

Tabla 6.5. Estadísticos de la variable OM de los años 2005, 2006 y 2007.

Variables	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación típica
ORIENTACIÓN AL MERCADO				
Nivel de OM en el año 2005	0,0000	0,2047	0,042153	0,0430182
Nivel de OM en el año 2006	0,0012	0,2057	0,048981	0,0481691
Nivel de OM en el año 2007	0,0027	0,2304	0,041934	0,0419027

Respecto al nivel de OM de las entidades bancarias analizadas sólo mencionar que se produce un pequeño incremento de dicha variable en el año 2006 con respecto al año anterior, mientras que en el periodo siguiente se observa una leve disminución. Podríamos intuir que, quizás la causa de dicha disminución en el año 2007, puede ser ocasionada por el inicio del periodo de crisis económica internacional, en el que las firmas se vean obligadas a reducir sus costes, y por lo tanto, a disminuir sus inversiones necesarias para desarrollar un enfoque de gestión de orientación al mercado.

Seguidamente en las tablas 6.6, 6.7 y 6.8 recogemos el resultado de un test de normalidad para los diferentes indicadores de resultados para los años 2005, 2006 y 2007 respectivamente.

Tabla 6.6. Test de normalidad para los indicadores de resultados del año 2005.

Variables	Valor Z de K-S	Sig. asintótica (bilateral)
RENTABILIDAD		
M. Intermediación/AT 2005	0,565	0,907
M. Ordinario/AT 2005	1,247	0,089
M. Explotación / AT 2005	1,123	0,161
R. antes impuestos/AT 2005	1,061	0,210
CRECIMIENTO/ PARTICIPACIÓN		
Crecimiento activo 2005	1,552	0,016
Crecimiento pasivo 2005	0,758	0,613

La tabla 6.6 pone de manifiesto que en el periodo 2005, salvo el indicador relativo a la variable `crecimiento/participación` crecimiento del activo, el resto de indicadores que miden los resultados presentan una distribución normal.

Tabla 6.7. Test de normalidad para los indicadores de resultados del año 2006.

Variables	Valor Z de K-S	Sig. asintótica (bilateral)
RENTABILIDAD		
M. Intermediación/AT 2006	0,412	0,996
M. Ordinario/AT 2006	1,367	0,048
M. Explotación / AT 2006	1,756	0,004
R. antes impuestos/AT 2006	1,238	0,093
CRECIMIENTO/ PARTICIPACIÓN		
Crecimiento activo 2006	0,843	0,475
Crecimiento pasivo 2006	1,259	0,084

En la tabla 6.7 observamos que en el año 2006 las variables de resultados presentan una distribución normal, excepto para los indicadores `margen de explotación corregido/activo total corregido´ y `resultados antes de impuestos corregido/activo total corregido´.

Tabla 6.8. Test de normalidad para los indicadores de resultados del año 2007.

Variables	Valor Z de K-S	Sig. asintótica (bilateral)
RENTABILIDAD		
M. Intermediación/AT 2007	0,686	0,735
M. Ordinario/AT 2007	1,315	0,063
M. Explotación / AT 2007	1,382	0,044
R. antes impuestos/AT 2007	1,276	0,077
CRECIMIENTO/ PARTICIPACIÓN		
Crecimiento activo 2007	1,198	0,113
Crecimiento pasivo 2007	0,828	0,499

Finalmente, respecto al test de normalidad de las variables de resultados, en el año 2007 todos los indicadores presentan una distribución normal, excepto para el indicador `margen de explotación corregido/activo total corregido´.

En el caso relativo a la rentabilidad para los periodos 2006 y 2007, su distribución no normal es bastante frecuente ya que, como hemos apuntado anteriormente, la rentabilidad es determinada por una gran diversidad de causas (tanto de carácter estructural como coyuntural), cuya evolución no suele ajustarse habitualmente a los parámetros de una distribución normal. Este hecho, por sí solo no es relevante, pues las técnicas del análisis multivariable que vamos a aplicar en el tratamiento de nuestros datos no imponen de forma rotunda la condición de normalidad. No obstante, tendremos que tenerlo en cuenta en la aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales, sobre todo al elegir el método de estimación, que en nuestro caso aplicaremos la técnica ADF, puesto que la distribución de las variables no sigue una multinormal.

En la siguiente tabla 6.9 presentamos el resultado de un test de normalidad para la variable OM en los tres años analizados, en el que observamos que solamente la variable nivel de OM en el año 2005 presenta una distribución normal.

Tabla 6.9. Test de normalidad para los indicadores del nivel de OM de los años 2005, 2006 y 2007

Variable OM	Valor Z de K-S	Sig. asintótica (bilateral)
Nivel de OM en el año 2005	1,338	0,056
Nivel de OM en el año 2006	1,739	0,005
Nivel de OM en el año 2007	1,629	0,010

6.2. MODELOS ESTRUCTURALES SOBRE LA RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL RENDIMIENTO.

En este epígrafe abordamos la contrastación de las hipótesis relativas al principal objetivo de esta investigación, es decir las que hacen referencia a la relación entre la OM y los resultados de la empresa. Pero antes de comenzar con el análisis es conveniente establecer algunos principios con el objeto de aclarar y matizar la metodología que vamos a seguir.

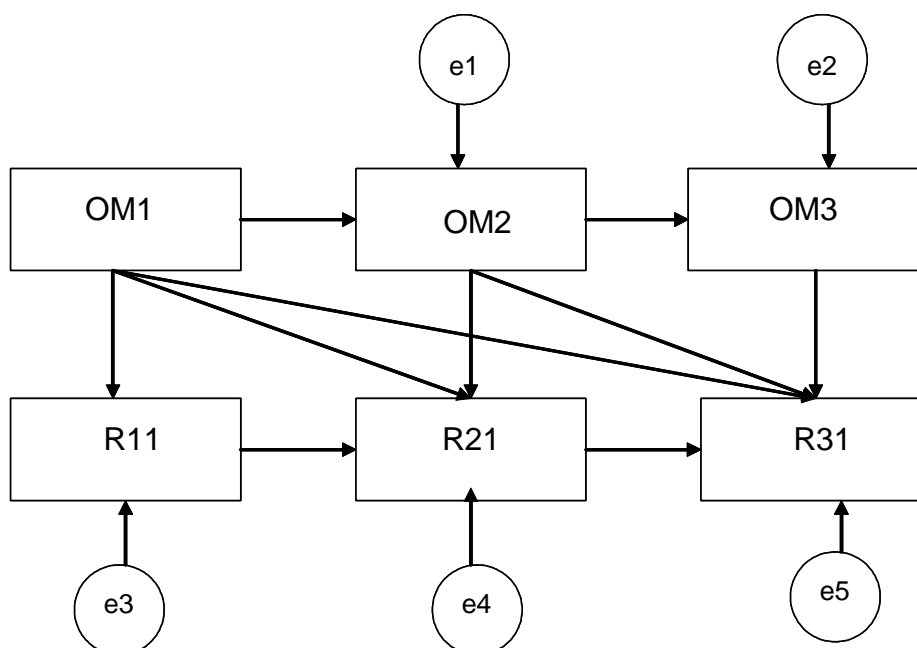
En primer lugar, señalar que tratamos de construir un modelo dinámico, donde se trata de analizar las relaciones, en el tiempo, de la OM con los resultados de la empresa. Para la construcción de este modelo utilizaremos la metodología de modelos estructurales, en concreto el "path análisis", ya que las variables contempladas se medirán cada una de ellas con un solo indicador.

Más que un solo modelo, construiremos una colección de modelos, tantos como indicadores de resultados tenemos. Se trata de estudiar los efectos dinámicos de la OM sobre cada uno de esos indicadores de resultados considerados individualmente. El reducido tamaño de la muestra resultante nos impide utilizar modelos más complejos donde se manifiestan las relaciones entre las diferentes dimensiones de los resultados. No obstante, hemos de tener en cuenta que nuestro principal propósito se focaliza hacia el análisis de los efectos dinámicos de la OM sobre el rendimiento.

6.2.1. RELACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO CON LA VARIABLE 'RENTABILIDAD'.

Este **primer modelo** plantea la relación de la OM con uno de los indicadores de rentabilidad, concretamente el Margen de Intermediación corregido expresado de forma relativa respecto al Activo Total corregido. El modelo se representa en la figura 6.1.

Figura 6.1. Modelo estructural OM-Rentabilidad (Margen de intermediación relativo).



La nomenclatura utilizada en este modelo es la que se detalla a continuación:

OM1: nivel de OM en el año 2005

OM2: nivel de OM en el año 2006

OM3: nivel de OM en el año 2007

R11: Margen de Intermediación relativo del año 2005

R21: Margen de Intermediación relativo del año 2006

R31: Margen de Intermediación relativo del año 2007

Como se puede observar en la figura 6.1, el modelo propuesto sugiere una relación autoregresiva entre los niveles de OM de los años considerados, es decir, que el nivel de OM de un periodo influye positivamente en el nivel de OM del periodo siguiente. Esta estructura autoregresiva también se sugiere para los tres niveles del Margen de Intermediación relativo. Igualmente, el Margen de Intermediación relativo de un periodo influye positivamente en el Margen de Intermediación relativo del periodo siguiente. Asimismo, se considera el efecto inmediato de la OM sobre Margen Intermediación del mismo año, así como el efecto diferido sobre los niveles de los años siguientes.

Para la estimación del modelo sugerido en la figura 6.1 se aplican la técnica ADF ya que la distribución de las variables no sigue una multinormal. Los resultados alcanzados se muestran en la siguiente tabla 6.10:

Tabla 6.10: Modelo para el Margen de Intermediación relativo. Indicadores de ajuste global.

INDICADORES DE AJUSTE	
Chi- cuadrado	7,725
Grados de libertad	5
Chi-cuadrado / grados de libertad	1,545
Nivel de significación	0,172
GFI	0,951
CFI	0,945
RMR	0,000
RMSEA	0,096

Los valores de GFI y CFI son cercanos a uno, mientras que los valores RMR y RMSEA se aproximan a cero, por lo tanto, de acuerdo con dichos indicadores de ajuste que se exponen en la tabla anterior, podemos afirmar que el modelo se ajusta bien a los datos y resulta significativo con una probabilidad de 0,172.

Respecto a la estimación de las relaciones, éstas se recogen en la tabla 6.11, que se presenta a continuación:

Tabla 6.11: Modelo estructural para el Margen de Intermediación relativo.

RELACIONES	CARGA ESTANDARIZA	COEFICIENTE CRÍTICO
OM1 → R11	-0,121	-1,633
OM1 → OM2	0,734	4,841
OM2 → R21	-0,073	-1,952
OM2 → OM3	0,886	5,870
OM1 → R21	0,017	0,432
R11 → R21	0,964	33,269
OM3 → R31	0,151	1,950
OM1 → R31	0,065	1,638
R21 → R31	0,952	30,554
OM2 → R31	-0,232	-2,313
VARIABLES	R ²	
OM2	0,538	
OM3	0,785	
R11	0,015	
R21	0,941	
R31	0,924	

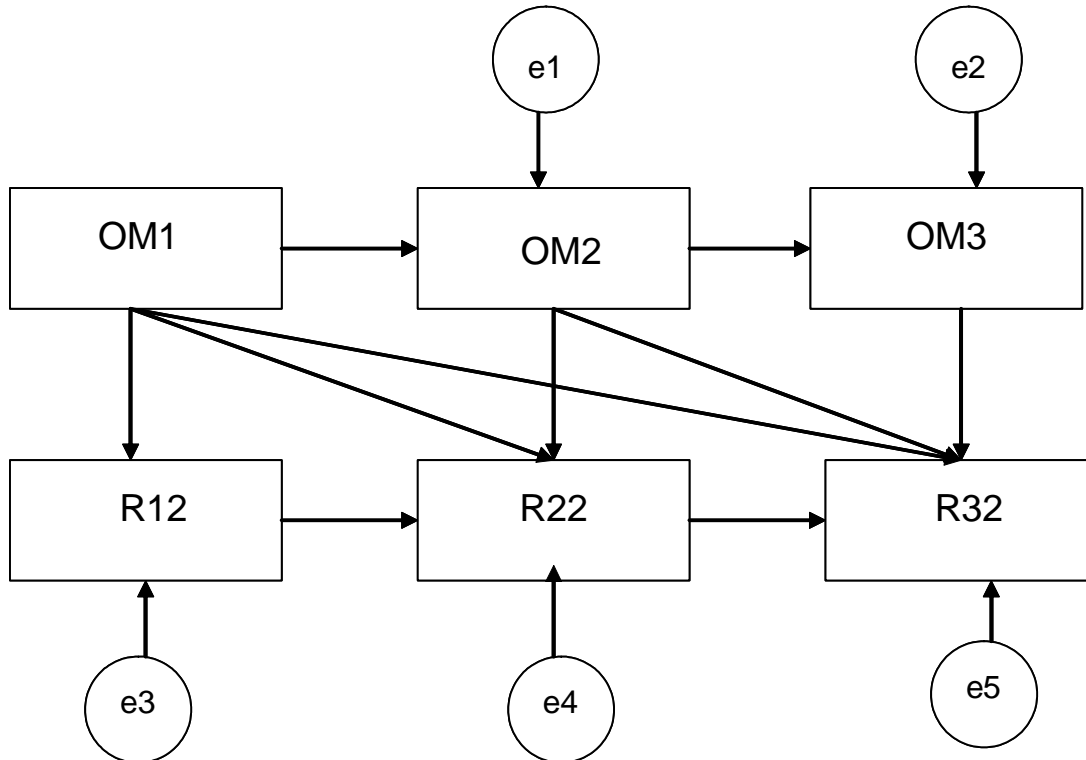
Los resultados de la tabla 6.11 ponen de manifiesto que la relación autoregresiva de la OM y del Margen de Intermediación relativo es significativa, puesto que el coeficiente crítico para estas relaciones toma valores superiores 1,96. Es decir, el grado de OM de un periodo influye positivamente en el grado de OM del siguiente periodo, e igualmente, ocurre con los niveles del Margen de Intermediación relativo. El Margen de Intermediación relativo de un periodo influye positivamente sobre el Margen de Intermediación relativo del siguiente periodo.

Por otra parte, se observa que los efectos de la OM sobre el Margen de Intermediación relativo, tanto los efectos inmediatos como los diferidos, son no significativos; aunque debemos destacar la excepción de la relación OM2 → R31 (el grado de OM del año 2006 sobre el Margen de Intermediación relativo del año 2007), donde el efecto es significativo y negativo, contrario a lo hipotetizado.

El **segundo modelo** que proponemos tiene la misma estructura que el anterior, con la única diferencia que se utiliza el Margen Ordinario corregido expresado de forma relativa respecto al Activo Total corregido como indicador de la rentabilidad.

En la figura 6.2 se presenta la descripción del modelo y en las tablas 6.12 y 6.13 se exponen los resultados de su ajuste.

Figura 6.2. Modelo estructural OM-Rentabilidad (Margen Ordinario relativo).



En este modelo la nomenclatura utilizada ha sido la que presentamos a continuación:

- OM1: nivel de OM en el año 2005
- OM2: nivel de OM en el año 2006
- OM3: nivel de OM en el año 2007
- R12: Margen Ordinario relativo del año 2005
- R22: Margen Ordinario relativo del año 2006
- R32: Margen Ordinario relativo del año 2007

Tabla 6.12: Modelo para el Margen Ordinario relativo. Indicadores de ajuste global.

INDICADORES DE AJUSTE	
Chi- cuadrado	4,564
Grados de libertad	5
Chi-cuadrado / grados de libertad	0,913

Nivel de significación	0,471
GFI	0,959
CFI	1,000
RMR	0,000
RMSEA	0,000

De acuerdo con los indicadores de ajuste que se exponen en la tabla 6.12, podemos afirmar que el modelo se ajusta bien a los datos y resulta significativo con una probabilidad de 0,471.

Tabla 6.13: Modelo estructural para el Margen Ordinario relativo.

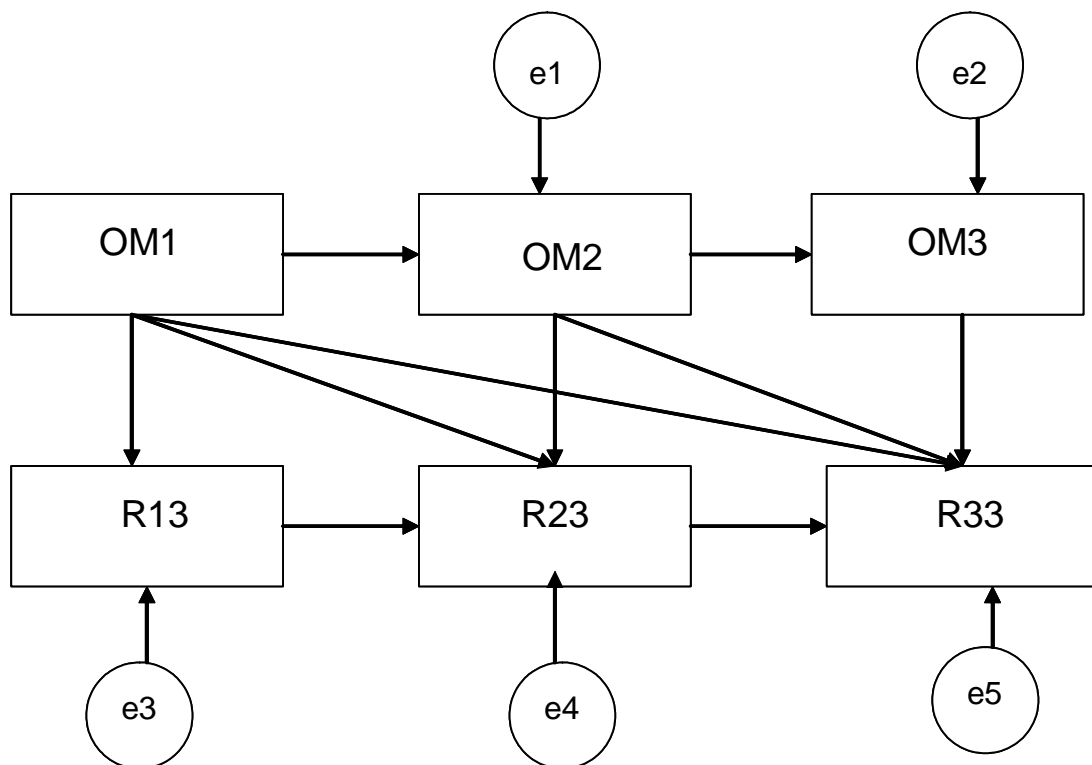
RELACIONES	CARGA ESTANDARIZA	COEFICIENTE CRÍTICO
OM1 → R12	-0,148	-1,567
OM1 → OM2	0,693	7,394
OM2 → R22	-0,126	-1,823
OM2 → OM3	0,787	4,975
OM1 → R22	0,139	1,529
R12 → R22	0,928	8,474
OM3 → R32	-0,031	-0,483
OM1 → R32	0,000	0,012
R22 → R32	0,952	8,686
OM2 → R32	-0,009	-0,137
VARIABLES	R ²	
OM2	0,480	
OM3	0,620	
R12	0,022	
R22	0,858	
R32	0,915	

Como se puede observar, se confirma de nuevo la estructura autoregresiva tanto para la OM como para el Margen Ordinario relativo, y no se registran efectos significativos, ya sean inmediatos o diferidos, de la OM sobre el Margen Ordinario relativo.

El **tercer modelo** propuesto mantiene la misma estructura que los anteriores, con la única diferencia que utiliza el Margen de Explotación corregido expresado de forma relativa respecto al Activo Total corregido como indicador de rentabilidad.

En la figura 6.3 se recoge la descripción del modelo y en las tablas 6.14 y 6.15 se presentan los resultados de su ajuste.

Figura 6.3: Modelo estructural OM – Rentabilidad (Margen de Explotación relativo).



La nomenclatura utilizada en este modelo es la que se detalla a continuación:

OM1: nivel de OM en el año 2005

OM2: nivel de OM en el año 2006

OM3: nivel de OM en el año 2007

R13: Margen de Explotación relativo del año 2005

R23: Margen de Explotación relativo del año 2006

R33: Margen de Explotación relativo del año 2007

Tabla 6.14: Modelo para el Margen de Explotación relativo. Indicadores de ajuste global.

INDICADORES DE AJUSTE	
Chi- cuadrado	4,340
Grados de libertad	5
Chi-cuadrado / grados de libertad	0,868
Nivel de significación	0,502
GFI	0,961
CFI	1,000
RMR	0,000
RMSEA	0,000

De acuerdo con los indicadores de ajuste que se exponen en la tabla 6.14, podemos afirmar que el modelo se ajusta muy bien a los datos y resulta significativo con una probabilidad de 0,502.

Tabla 6.15: Modelo estructural para el Margen de Explotación relativo.

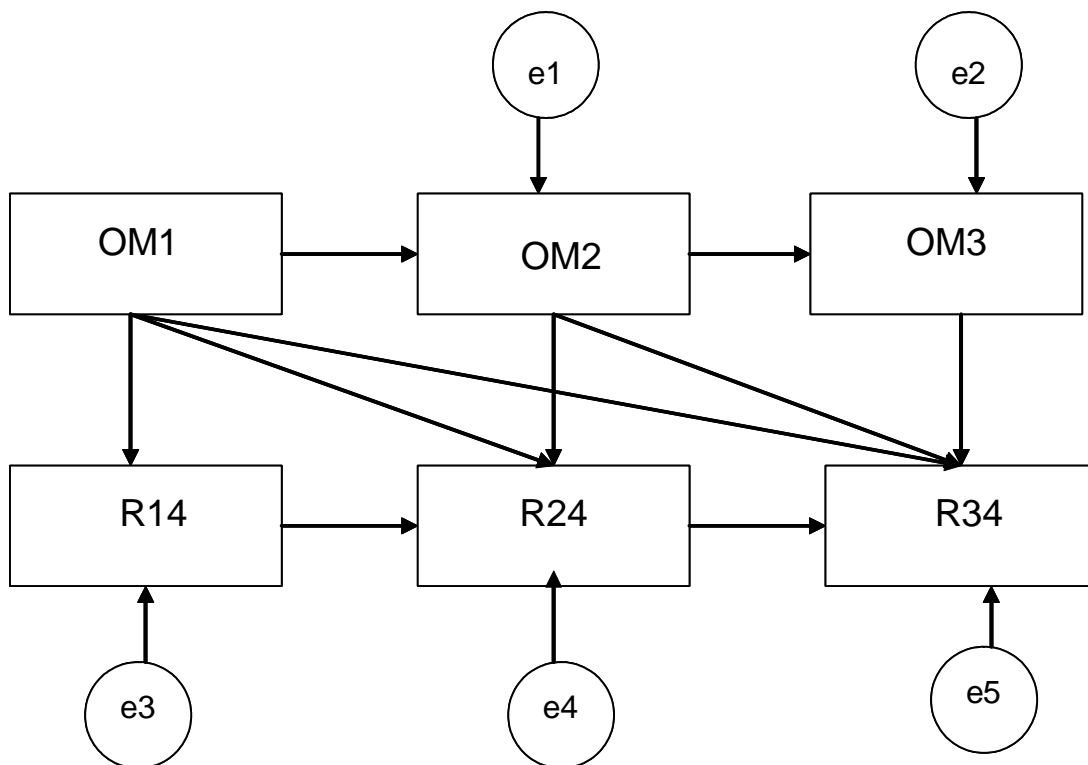
RELACIONES	CARGA ESTANDARIZADA	COEFICIENTE CRÍTICO
OM1 → R13	0,031	0,352
OM1 → OM2	0,731	8,421
OM2 → R23	-0,086	-1,516
OM2 → OM3	0,809	5,438
OM1 → R23	0,054	0,742
R13 → R23	0,961	19,622
OM3 → R33	0,052	1,036
OM1 → R33	0,014	0,310
R23 → R33	0,964	30,616
OM2 → R33	-0,060	-0,918
VARIABLES	R²	
OM2	0,535	
OM3	0,655	
R13	0,001	
R23	0,927	
R33	0,932	

Como se puede observar, se confirma de nuevo la estructura autoregresiva tanto para la OM como para el Margen de Explotación relativo, y no se registran efectos significativos, ya sean inmediatos o diferidos, de la OM sobre el Margen de Explotación relativo.

El **cuarto modelo** que proponemos utiliza como indicador de rentabilidad el Resultado antes de Impuestos corregido expresado de forma relativa respecto al Activo Total corregido, manteniendo el resto de la estructura similar a los modelos anteriores.

En la figura 6.4 se recoge la descripción del modelo y en las tablas 6.16 y 6.17 se exponen los resultados de su ajuste.

Figura 6.4: Modelo estructural OM – Rentabilidad (Resultados antes de Impuestos relativo).



La nomenclatura utilizada en este modelo es la que se detalla a continuación:

OM1: nivel de OM en el año 2005

OM2: nivel de OM en el año 2006

OM3: nivel de OM en el año 2007

R14: Resultados antes de Impuestos relativo del año 2005

R24: Resultados antes de Impuestos relativo del año 2006

R34: Resultados antes de Impuestos relativo del año 2007

**Tabla 6.16: Modelo para el Resultado antes de Impuestos relativo.
Indicadores de ajuste global.**

INDICADORES DE AJUSTE	
Chi- cuadrado	3,316
Grados de libertad	5
Chi-cuadrado / grados de libertad	0,663
Nivel de significación	0,651
GFI	0,978
CFI	1,000
RMR	0,000
RMSEA	0,000

De acuerdo con los indicadores de ajuste que se exponen en la tabla 6.16, podemos afirmar que el modelo se ajusta muy bien a los datos y resulta significativo con una probabilidad de 0,651.

Tabla 6.17: Modelo estructural para el Resultado antes de Impuestos relativo.

RELACIONES	CARGA ESTANDARIZADA	COEFICIENTE CRÍTICO
OM1 → R14	0,019	0,209
OM1 → OM2	0,726	9,623
OM2 → R24	-0,050	-0,869
OM2 → OM3	0,805	6,844
OM1 → R24	0,077	1,034
R14 → R24	0,910	13,284
OM3 → R34	-0,060	-1,133
OM1 → R34	0,047	0,786
R24 → R34	0,912	14,307
OM2 → R34	0,073	0,996
VARIABLES	R²	
OM2	0,527	

OM3	0,648	
R14	0,000	
R24	0,832	
R34	0,844	

Como se puede observar, se confirma de nuevo la estructura autoregresiva tanto para la OM como para el Resultado antes de Impuestos, y no se registran efectos significativos, ya sean inmediatos o diferidos, de la OM sobre el nuevo indicador de rentabilidad.

Concluyendo, los modelos construidos para los cuatro indicadores de rentabilidad ponen de manifiesto lo siguiente:

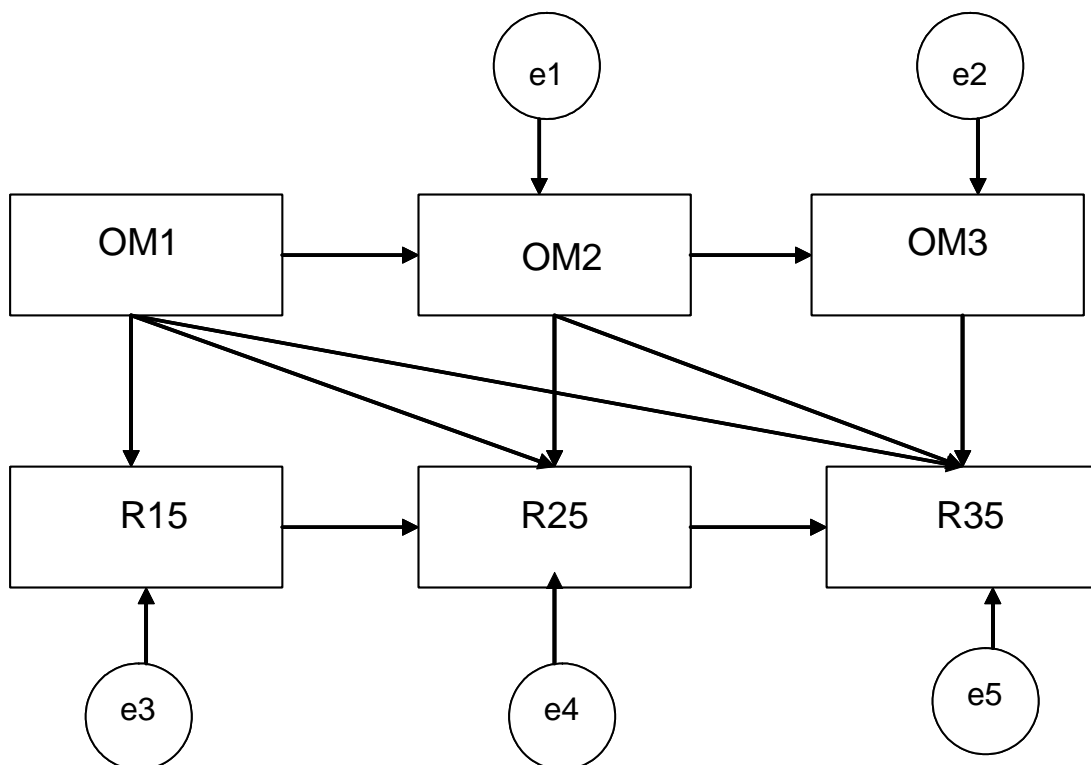
- 1) Para la variable OM se confirma una estructura autoregresiva donde el grado de OM de un periodo influye positivamente en el grado de OM del período siguiente. Este hecho significa que, el desarrollo de una cultura de OM en el seno de las organizaciones bancarias se manifiesta en los comportamientos organizacionales tanto de forma inmediata como diferida en el tiempo. Los valores del R^2 de la variable OM en el segundo y tercer período confirman también esta idea.
- 2) Para los cuatros indicadores de rentabilidad utilizados se confirma también la estructura autoregresiva propuesta. De hecho, si contemplamos los elevados valores del R^2 para los periodos 2 y 3 de estos indicadores, observamos que es la autoregresión la que explica en mayor medida la varianza de estas variables.
- 3) No se registran efectos, ni inmediatos ni diferidos de la OM sobre los diferentes indicadores de rentabilidad, lo cual hace sospechar que en la banca, la rentabilidad depende más de la eficiencia que de la cultura de OM. Como podemos apreciar, estos resultados son similares a los obtenidos por Cossio (2000) en su investigación realizada en el sector bancario.

6.2.2. RELACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO CON LA VARIABLE 'CRECIMIENTO/CUOTA'.

Tal y como se ha señalado anteriormente para medir este aspecto del desempeño de las organizaciones bancarias consideraremos dos indicadores: el crecimiento del activo y el crecimiento del pasivo, medido dicho crecimiento en ambos casos, en términos porcentuales sobre el período anterior (tal y como se explicó en el capítulo V).

El **primer modelo** que proponemos respecto al crecimiento del activo tiene una estructura similar a los utilizados para la rentabilidad, tal y como se pone de manifiesto en la figura 6.5.

Figura 6.5: Modelo estructural OM – Crecimiento del activo



La nomenclatura utilizada en este modelo es la que se detalla a continuación:

- OM1: nivel de OM en el año 2005
- OM2: nivel de OM en el año 2006
- OM3: nivel de OM en el año 2007
- R15: Crecimiento del activo del año 2005
- R25: Crecimiento del activo del año 2006
- R35: Crecimiento del activo del año 2007

A continuación, presentamos en las tablas 6.18 y 6.19 los resultados del ajuste de este modelo.

Tabla 6.18: Modelo para el Crecimiento del activo. Indicadores de ajuste global.

INDICADORES DE AJUSTE	
Chi- cuadrado	6,456
Grados de libertad	5
Chi-cuadrado / grados de libertad	1,291
Nivel de significación	0,264
GFI	0,930
CFI	0,957
RMR	0,004
RMSEA	0,070

De acuerdo con los indicadores de ajuste que se exponen en la tabla 6.18, los valores de GFI y CFI se aproximan a uno, mientras que los valores de RMR y RMSA toman valores próximos a cero. En consecuencia, podemos afirmar que el modelo se ajusta muy bien a los datos y resulta significativo con una probabilidad de 0,264.

Tabla 6.19: Modelo estructural para el Crecimiento del activo

RELACIONES	CARGA ESTANDARIZADA	COEFICIENTE CRÍTICO
OM1 → R15	0,333	2,245
OM1 → OM2	0,644	3,848
OM2 → R25	0,016	0,150
OM2 → OM3	0,777	5,302
OM1 → R25	-0,243	-1,680
R15 → R25	0,605	2,516
OM3 → R35	-0,149	-0,771

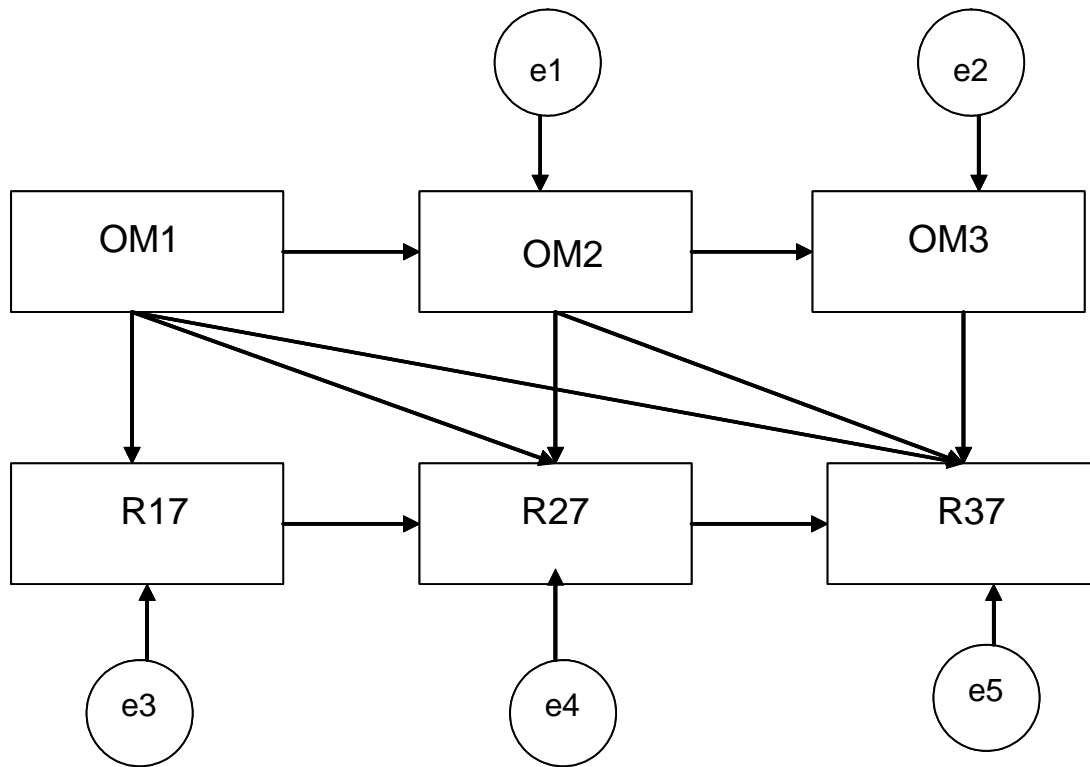
OM1 → R35	0,036	0,260
R25 → R35	0,637	1,960
OM2 → R35	0,105	0,616
VARIABLES	R²	
OM2	0,415	
OM3	0,603	
R15	0,111	
R25	0,327	
R35	0,414	

Los datos que presentamos en la tabla 6.19 ponen de manifiesto los siguientes resultados:

- 1) Se confirma la estructura autoregresiva de la OM, es decir, el nivel de OM de un periodo influye positivamente en el nivel de OM del periodo siguiente.
- 2) Se confirma la estructura autoregresiva del crecimiento del activo, pero en este caso el poder explicativo de un período sobre otro es menor que en el caso de los indicadores de rentabilidad, si se tiene los valores de la R² para R15, R25 y R35.
- 3) En general se observa que el efecto de la OM sobre el crecimiento del activo es no significativo, salvo en el primer periodo donde hay un efecto inmediato y positivo.

El **segundo modelo** que proponemos con respecto a la relación entre la orientación al mercado y la variable `crecimiento/cuota` recoge las operaciones de pasivo y utiliza como indicador el crecimiento del pasivo. En la figura 6.6 se presenta el modelo estructural propuesto y en las tablas 6.20 y 6.21 se presentan los resultados de su ajuste.

Figura 6.6: Modelo estructural OM – Crecimiento del pasivo



La nomenclatura utilizada en este modelo es la que se detalla a continuación:

- OM1: nivel de OM en el año 2005
- OM2: nivel de OM en el año 2006
- OM3: nivel de OM en el año 2007
- R17: Crecimiento del pasivo del año 2005
- R27: Crecimiento del pasivo del año 2006
- R37: Crecimiento del pasivo del año 2007

Tabla 6.20: Modelo estructural para el Crecimiento del pasivo. Indicadores de ajuste global.

INDICADORES DE AJUSTE	
Chi- cuadrado	6,991
Grados de libertad	5
Chi-cuadrado / grados de libertad	1,398
Nivel de significación	0,221

GFI	0,937
CFI	0,810
RMR	0,001
RMSEA	0,082

De acuerdo con los indicadores de ajuste que se exponen en la tabla 6.20, en el que los valores GFI y CFI son próximos a uno, y los valores RMR y RMSA toman valores cercanos a cero, podemos afirmar que el modelo se ajusta muy bien a los datos y resulta significativo con una probabilidad de 0,221.

Tabla 6.21: Modelo estructural para el Crecimiento del pasivo.

RELACIONES	CARGA ESTANDARIZADA	COEFICIENTE CRÍTICO
OM1 → R17	0,281	2,732
OM1 → OM2	0,916	5,328
OM2 → R27	-0,118	-0,211
OM2 → OM3	0,853	5,716
OM1 → R27	0,344	1,959
R17 → R27	-0,250	-1,170
OM3 → R37	-0,217	-0,827
OM1 → R37	-0,019	-0,042
R27 → R37	0,022	0,218
OM2 → R37	0,548	1,961
VARIABLES	R²	
OM2	0,839	
OM3	0,727	
R17	0,079	
R27	0,087	
R37	0,135	

Teniendo en cuenta los resultados de la tabla 6.21 se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- 1) Se confirma de nuevo la estructura autoregresiva de la OM, es decir, que el grado de OM de un periodo influye de forma positiva sobre el grado de OM del siguiente periodo.

- 2) No existe una estructura autoregresiva para el indicador de crecimiento del pasivo.
- 3) Se observan efectos significativos de la OM sobre el crecimiento del pasivo, tanto inmediatos como diferidos, para las relaciones $OM1 \rightarrow R17$; $OM1 \rightarrow R27$ y $OM2 \rightarrow R37$.

Para finalizar, a la luz de todos estos resultados se puede afirmar que la cultura de OM no manifiesta ninguna influencia sobre la rentabilidad de las entidades bancarias ni tampoco una influencia sobre las operaciones de activo, sin embargo, sí registra efectos positivos sobre la captación de clientes (crecimiento del pasivo), tanto de forma inmediata como diferida. Estos resultados son similares a los obtenidos por Cossío (2000).

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	
H ₁	La OM de un periodo influye positivamente en el grado de OM del periodo siguiente	Significativa +	Contrastación positiva	
H ₂	La OM de un periodo influye positivamente en los resultados de ese periodo	H ₂₁ : La OM de un periodo influye positivamente en el Margen de Intermediación relativo de ese periodo	No significativa	Contrastación negativa
		H ₂₂ : La OM de un periodo influye positivamente en el Margen Ordinario relativo de ese periodo	No significativa	Contrastación negativa
		H ₂₃ : 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

	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.

BIBLIOGRAFÍA

Agarwal, S.; Erramilli, M.K.; Dev, C.S. (2003), "Market Orientation and Performance in Services Firms: Role of Innovation", *Journal of Services Marketing*, 17 (1), 68-82.

Aldás, J.; Küster, I.; Vila, N. (2005), "Market Orientation and Innovation: An Inter-Relationship Analysis", *European Journal of Innovation Management*, 8 (4), 437-452.

Álvarez, L. (2000), "Orientación al Mercado de Organizaciones Privadas no Lucrativas. Aplicación en el Ámbito de las Fundaciones de Competencia Estatal", *Tesis Doctoral*, Universidad de Oviedo.

Álvarez, L.; Santos, M^a; Vázquez, R. (2000), "Análisis Cultural y Operativo de la Orientación al Mercado. Efectos Moderadores en la Relación OM- Resultados", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 4 (1), 7-41.

Álvarez, L.; Vázquez, R.; Santos, M^a; Díaz, A.M. (1999), "Orientación al Mercado de Entidades no Lucrativas: Variables Moderadoras", *Actas del XIII Congreso de AEDEM*, Logroño (Junio), 133-145.

Álvarez, L.; Santos, M^a; Vázquez, R. (2001), "El Concepto de Orientación al Mercado: Perspectivas, Modelos y Dimensiones de Análisis", Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Oviedo, en <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>.

Allaire, Y.; Firsirotu, M. E. (1984), "Theories of Organizational Culture", *Organization Studies*, 5 (3), 193-226.

Allen, R.F. (1985), "Four Phases for Bringing about Cultural Change", en R.H. Kilmann, M.J. Saxton y R. Serpa (eds.): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 332-350.

Allen, R.F.; Dyer, F.J. (1980), "A Tool for Tapping the Organizational Unconscious", *Personnel Journal*, 59, 192-198.

Allen, R.F.; Kraft, C. (1982), "The Organizational Unconscious: How to Create Corporate Culture you wanted and need", Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Amador, R. (1999), "Estudio Empírico sobre la relación entre Cultura Organizacional y el Liderazgo en las Cajas de Ahorro Españolas", *Tesis Doctoral inédita*. UNED.

Ames, C.B. (1970), "Trappings vs. Substance in Industrial Marketing", *Harvard Business Review*, 93-102.

Anand, V.; Ashforth, B.E.; Joshi, M. (2004), "Business as Usual: the Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organizations", *Academy of Management Executive*, 18 (2), 39-53.

Andréu, J. (2001), "Técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada". Documentos de trabajo en Centro de Estudios andaluces, Consejería de la Presidencia de la Junta de Andalucía, en <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>.

Appiah-Adu, K. (1997), "Market Orientation and Performance: Do The Findings Established in Large Firms Hold in The Small Business Sector?", *Journal of Euromarketing*, 6 (3), 1-26.

Appiah-Adu, K. (1998), "Market Orientation and Performance: Empirical Test in a Transition Economy", *Journal of Strategic Marketing*, 6 (1) (March), 25-45.

Appiah-Adu, K.; Ranchhod, A. (1998), "Market Orientation and Performance in the Biotechnology Industry: an Exploratory Empirical Analysis", *Technology Analysis & Strategic Management*, 10 (2), 197-210.

Appiah-Adu, K.; Singh, S. (1998), "Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs", *Management Decision*, 36 (6), 385-394.

Athanassopoulos, A.D.; Spanos, Y.E. (1998), "Exploring the Mediating Effects of Competitive Strategy & Firm Capabilities on Performance. An Empirical Investigation", *27th EMAC Annual Conference*, Estocolmo, (May) Proceedings, 5, 155-179.

Atuahene-Gima, K. (1995), "An Exploring Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach", *Journal of Product Innovation Management*, 12, 275-293.

Atuahene-Gima, K. (1996), "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, 35, 93-103.

Atuahene-Gima, K.; Ko, A. (2001) "An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment On Product Innovation", *Organization Science*, 12 (1), 54-74.

Atuahene-Gima, K.; Slater, S.; Olson, E. (2005), "The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6), 464-82.

Au, A.K.M.; Tse, A.C.B. (1995), "The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector: a Comparative Study on the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand", *Journal of International Consumer Marketing*, 8 (2), 77-87.

Avlonitis, G.J.; Gounaris, S.P. (1999), "Market Orientation and its Determinants: an Empirical Analysis", *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1003-1037.

Avlonitis, G.J.; Gounaris, S.P. (1997), "Market Orientation and Company Performance. Industrial versus Consumers Goods Companies", *Industrial Marketing Management*, 26 (5) (September), 385-402.

Baker, M. (1989), "Marketing- A new Philosophy of Management", *The Quarterly Review of Marketing*, (winter), 1-4.

Baker, L.T.; Simpson, M.P.; Siguaw, A. (1999), "The Impact of Suppliers Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Construct", *Journal of Academy of Marketing Science*, 27, 50-57.

Baker, W.E.; Sinkula, J.M. (1999a), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 27, (4) fall, 411-427.

Baker, W.E.; Sinkula, J.M. (1999b), "Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of organizational Performance", *Journal of Market Focused Management*, 4, 295-308.

Baker, W.E.; Sinkula, J.M. (2005), "Market Orientation and New Product Paradox", *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6), 483-502.

Balakrishnan, S. (1992), "Market vs. `Others´ Orientations: Comparing Performance in the Machine Tool Industry", *Tesis Doctoral*, University of Pittsburgh.

Balakrishnan, S. (1996), "Benefits of Customer and Competitive Orientations in Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, 25, 257-269.

Balabanis, G.; Stables, R.; Philips, H. (1997), "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and its Impact on their Performance", *European Journal of Marketing*, 31 (8), 583-603.

Baligh, H.H. (1994), "Components of Culture: Nature, Interconnections and Relevance to the Decisions on the Organizational Structure", *Management Science*, 40 (1), 14-27.

Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.

Barney, J. B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barr, P.S.; Stimpert, J.L.; Huff, A.S. (1992), "Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal", *Strategic Management Journal*, 13 (summer), 15-36.

Barry, C. (1998), "Choosing Qualitative Data Analysis Software: Atlas.ti and Nudist Compared", *Sociological Research on line*, 3 (3), <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/3/3/4.html>.

Barreiro, J.M.; Calvo, A.R. (1994), "Orientación al Mercado: una Aproximación a la Medida y sus Consecuencias", *Actas del VIII Congreso Nacional de AEDEM* (Junio), Cáceres, 513-521.

Barret, H.; Weinstein, A.; (1999), "The Effects of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship" ,*Entrepreneurship Theory and Practice*, (Fall) 57-70.

Barroso, C.; Martín, E. (1999b), "Nivel de Servicio y Retención: el Caso de la Banca en España", *Revista Española de Investigación de Marketing Esic* (Marzo) 4, 9-36.

Barroso, C.; Martín, E. (1999c), "Presentación", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (1), 9-36.

Barroso, C.; Martín, E.; Rodríguez-Bobada, J. (2003), "Factores Moderadores de la Relación Orientación al Mercado-Resultados: un Análisis Multinivel", *XV Encuentro de Profesores de Marketing* (Córdoba), 27-46.

Barroso, C.; Martín, E.; Rodríguez-Bobada, J. (2005), "Factores Moderadores de la Relación Orientación al Mercado-Resultados: un Análisis Multinivel", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 25 (Octubre-Diciembre), 103-132.

Bartunek, J.M.; Bobko, P.; Venkatraman, N. (1993), "Toward Innovation and Diversity in Management Research Methods", *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1362-1373.

Bass, B.M.; Avolio, B.J. (1993), "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.

Beam, R.A. (2001), "Does It Pay To Be a Market-Oriented Daily Newspaper?", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78 (3), 466-483.

Becherer, R.C.; Maurer, J.G. (1997), "The Moderating Effects of Environmental Variables On The Entrepreneurial And Marketing Orientation Of Entrepreneur-led Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (1), 47-58.

Becker, J.; Homburg, C. (1999), "Market-Oriented Management: A System-Based Perspective", *Journal of Market Focused Management*, (4), 17-41.

- Bell, M.L.; Emory, C.W. (1971), "The Faltering Marketing Concept", *Journal of Marketing*, 35, 37-42.
- Bennett, R. (2005), "Competitive Environment, Market Orientation, and the Use of Relational Approaches to the Marketing of Charity Beneficiary Services", *Journal of Services Marketing*, 19 (7), 453-469.
- Bennett, R., Cooper, R. (1981), "The Misuse of Marketing: An American Tragedy", *Business Horizons*, 51-61.
- Bettis-Outland, H. (1999), "The Impact of Information Distortion Within Context of Implementing and Sustaining a Market Orientation", *Journal of Strategic of Marketing*, 7, 251-263.
- Bettman, J.R.; Weitz, B.A. (1983), "Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports", *Administrative Science Quarterly*, 28, 165-183.
- Bhuiyan, S.N. (1992), "Market Orientation and Successful Not-for-Profit Marketing", *Tesis Doctoral*, Texas Tech University.
- Bhuiyan, S.N. (1997), "Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia", *The Journal of Services Marketing*, 11 (5), 317-328.
- Bhuiyan, S.N. (1998), "An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies", *Journal of Business Research*, 43, 13-25.
- Bigné, J.E. (1997), "Perspectivas Actuales de la Investigación y Contenido del Marketing: Base de Futuro", *XI Congreso Nacional, VII Congreso Hispano-Francés AEDEM*, 69-80.
- Bigné, J.E.; Blesa, A. (2001), "La Orientación al Mercado como Antecedente de la Cooperación en la Relaciones Diádicas en un Sector Industrial", *XIII Encuentro de Profesores de Marketing* (Málaga), 425-438.
- Bigné, J.E.; Blesa, A. (2003), "Market Orientation, Trust, and Satisfaction in Dyadic Relationship: A Manufacturer-Retailer Analysis", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (11/12), 574-590.
- Bigné, J.E.; Blesa, A.; Küster, I.; Andreu, L. (2004), "Market Orientation: An antecedent to the Industrial Manufacturer's Power", *European Journal of Marketing*, 38 (1/2), 175-193.

Bigné, J.E.; Moliner, M.A.; Sánchez, J. (2005), "El Enfoque Cultural de la Orientación al Mercado y los Resultados Empresariales. El Efecto Moderador del Entorno", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 23 (Abril-Junio), 139-164.

Black, R.J. (2003), "Organizational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success", London.

Blankson, C.; Motwani, J.; Levenburg, N. (2006), "Understanding the Patterns of Market Orientation among Small Business", *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (6), 572-590.

Bobbitt, H.R., Jr; Ford, J. (1980), "Decision Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure", *Academy of Management Review*, 5, 13-23.

Boje, D.M.; Fedor, D.B.; Rowland, K.M. (1982), "Mythmaking a Qualitative Step in OD Interventions", *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 17-28.

Bollen, K.A. (1989), "Structural Equations with Latent Variables", John Wiley & Sons, Inc. New York.

Bozic, L. (2006), "The Effects of Market Orientation on Product Innovation", *Croatian Economic Survey*, 107-124.

Bowman, E.H. (1976), "Strategy and the Weather", *Sloan Management Review*, 17, 49-62.

Bowman, E.H. (1978), "Strategy, Annual Reports and Alchemy", *California Management Review*, 20 (3), 64-71.

Brady, M.; Cronin, J. (2001), "Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and outcome Behavior", *Journal of Service Research* (February), 3 (3), 241-251.

Broms, H.; Gahmberg, H. (1983), "Communication to Self in Organizations and Culture", *Administrative Science Quarterly*, 28, 482-495.

Brunning, E.; Delbaere, M.; Sivaramakrishnan, S. (2004), "The Role of Knowledge Management in Traslating a Market Orientation to Business Performance", *33th European Marketing Academy Conference (EMAC)*, Murcia, 18-21. (May).

Burrell, G.; Morgan, G. (1979), "Sociological Paradigms and Organizational Analysis", London, Heinemann.

Cable, D.M.; Judge, T.A. (1997), "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 546-561.

Cadogan, J.W.; Cui, C.C.; Li, E.K.Y. (2003), "Export Market Orientation Behaviour and Export Performance: The Moderating Roles of Competitive Intensity and Technological Turbulence", *International Marketing Review*, 20 (5), 493-513.

Cadogan, J.W.; Diamantopoulos, A. (1995), "Narver y Slater, Kohli y Jaworski and Market Orientation Construct: Integration and Internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1), 41-60.

Cadogan, J.W.; Diamantopoulos, A.; Pahud De Mortanges, C. (1999), "A Measure of Export Market Orientation : Scale Development and Cross-Cultural Validation", *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 689-707.

Cadogan, J.W.; Diamantopoulos, A.; Siguaw, J.A. (2002b), "Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences", *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 615-626.

Cadogan, J.W.; Sundqvist, S.; Salminen, R.T.; Puumalainen, K. (2000), "The Relative Explanatory Value of Export Market Orientation: Comparing Across Business Contexts", <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/HOME.htm>, pp. 1506-1512.

Cadogan, J.W.; Sundqvist, S.; Salminen, R.T.; Puumalainen, K. (2002a), "Market-Oriented Behavior: Comparing Services with Products Exporters", *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), 1076-1102.

Calantone, R.; García, R.; Dröge, C. (2003), "The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning", *Journal of Product Innovation Management*, 20, 90-103.

Caldwell, D.F.; O'Reilly, C.A. (1990), "Measuring Person-job Fit with a Profile-Comparison Process", *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 648-657.

Calori, R.; Sarnin, P. (1991), "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study", *Organizations Studies*, 12, 49-74.

Cameron, K.S.; Quinn, R.E. (1999), "Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework", *Addison-Wesley Publishing Company, Inc.*

Canning, G. (1988), "Is your Company Marketing Oriented?", *Journal of Business Strategy* (May-June), 34-36.

Caro, F.J. (2001), "Efectos de la Innovación y el Cambio en la Gestión y Organización de Empresas Informativas", *Tesis doctoral*. Universidad de Sevilla.

Caro, F.J. (2002), "Cambio e Innovación en la Empresa Informativa", Sevilla. Universidad de Sevilla-Grupo de Investigación Gestión de la Innovación, la Calidad y el Cambio.

Caruana, A.; Pitt, L.; Ewing, M.T. (2003), "The Market Orientation-Performance Link: the Role of Service Reliability", *Service Industrial Journal*, 23, (4), 25-41.

Caruana, A.; Ramaseshan, B.; Ewing, M.T. (1999), "Market Orientation and Performance in the Public Sector: the Role of Organizational Commitment", *Journal of Global Marketing*, 12 (3), 59-79.

Cepeda, G. (1998), "La óptica de la organización basada en el conocimiento: repercusiones sobre algunas variables organizativas", *Actas del XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Comunicaciones-1998, Benalmádena, (Junio), 443-450.

Cervera, A. (1999), "Construcción de un modelo de Orientación al Mercado en las Administraciones Públicas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 41-62.

Cervera, A.; Sánchez, M.; Gil, I. (1999), "Desarrollo de una escala de Orientación al Mercado en el Ámbito de la Administraciones Públicas", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 3 (2), 55-81.

Cisneros, C.A. (2000), "La Investigación Social Cualitativa en México", *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum:Qualitative Social Research (On line Journal)*. Disponible en <http://qualitative-research.net/fqs>.

Collins, J.C.; Porras, J.I. (1994), "Built to last: Successful Habits of Visionary Companies", Harper Business Essentials.

Conrad, C.A. (1999), "Market Orientation and the Innovative Culture: A preliminary Empirical Examination", *Journal of Strategic Marketing*, 7, 229-236.

Conrad, P.; Reinarz, S. (1984), "Qualitative Computing: Approaches and Issues" *Qualitative Sociology*, 7, 34-60.

Cooke, R.A.; Rousseau, D.M. (1988), "Behavioural Norms and Expectations. A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture", *Group & Organizational Studies*, 13 (3), 245-273.

Cooke, R.A.; Szumal, J.L. (1993), "Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory", *Psychological Reports*, 72, 1299-1330.

Cooke, R.A.; Szumal, J.L. (2000), "Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations", en N.M. Ashkanasy, C.P.M. Widerom y M.F. Peterson (eds.): *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications, pp. 147-162.

Cossío, F.J. (2000), "La Orientación al Mercado y el Rendimiento: el Caso de la Banca Comercial Española", *Tesis doctoral*. Universidad de Sevilla.

Covin, J.G.; Slevin, D.P.; Schultz, R.L. (1994), "Implementing Strategic Mission: Effective Strategy, Structural and Tactical Choices", *Journal of Management Studies*, 31 (4), 481-505.

Cowley, K.; Staton, J. (1999), "A Comparison of the Market Orientation of Small and Larger Australian Firms", en Cadeaux, J and Uncles, M. *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, en <http://130.195.95.71:8080/anzmac1999/index.htm>.

Cravens, D.W. (1998b), "Examining the Impact of Market-Based Strategy Paradigms on Marketing Strategy", *Journal of Strategic Management*, 6 (3), September, 197-208.

Cravens, D.W.; Greenley, G.; Piercy, N.F.; Slater, S.F. (1998), "Mapping the Path to Market Leadership: Effectively Combining Various Dimensions of Strategic Analysis and Action Map the Path to Market Leadership", *Marketing Management*, 7, 29-39.

Cravens, K.S.; Guilding, C. (2000), "Measuring Customer Focus: an Examination of the Relationship between Market Orientation and Brand Valuation", *Journal of Strategic Marketing*, 8, 27-45.

Chan, H.; Hung, N.; Ngai, J. y Ellis, P. (1993), "The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability", Working Paper, *Annual Conference American Marketing Association*.

Chan, H.; Hung, N.; Ngai, J. y Ellis, P. (1998), "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong", *International Marketing Review*, 15 (2), 119-139.

Chang, T.Z.; Chen, S.J. (1993), "The Impact of Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability", *Working Paper*, Annual Conference American Marketing Association.

Chang, T.Z.; Chen, S.J. (1998), "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: a Conceptual Model and Empirical Evidence", *The Journal of Services Marketing*, 12 (4), 246-264.

Chang, K.C.; Jackson, J.; Grover, V. (2003), "E-Commerce and Corporate Strategy: An Executive Perspective", *Information and Management*, 40, 663-675.

Chatman, J.J.; Polzer, J.T.; Barsade, S.G.; Neale, M.A. (1998), "Being Different Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes", *Administrative Science Quarterly*, 43, 749-780.

Davis, S.M. (1984), "Managing Corporate Culture". Cambridge: Ballinger Publishing Company.

Dawes, J. (1999), "The Relationship of Between Subjective and Objective Company Performance Measurement in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence", <http://marketing-bulletin.masey.ac.nz>.

Dawes, J. (2000), "Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data", *Australian Journal of Marketing Research*, 25 (2), 173-199.

Day, G. (1994a), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, 37-52.

Day, G. (1994b), "Continuous Learning about Markets", *California Management Review*, summer, 9-31.

Day, G. (1990), "Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value", *New York: The Free Press*.

Day, G.S; Nedungadi, P. (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, 58, 31-44.

Day, G.S; Wensley, R. (1983), "Marketing Theory with Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, 47, 79-89.

Deal, T.E.; Kennedy, A.A. (1982), "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life", *Addison-Wesley*, Reading, MA.

Deal, T.E.; Kennedy, A.A. (1999), "The New Corporate Cultures. Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering", Cambridge, Mass: Perseus Publishing.

Demirbag, M.; Koh, L.; Tatoglu, E.; Zaim, S. (2006), "TQM and Market Orientation's impact on SME's Performance", *Industrial Management & Data Systems*, 106 (8), 1206-1228.

Deng, S.; Dart, J. (1994), "Measuring Market Orientation: a Multi-factor, Multi-item Approach", *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.

Denison, D.R. (1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", *Wiley*, Nueva York.

Denison, D.R. (1995), "Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership", *Organization Science*, 6 (5), 524-541.

Denzin, N.K. (1978), "The Research Act", New York, Mc Graw Hill.

Denison, D.R.; Mishra, A. K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6 (2), march-April, 204-219.

Deshpandé, R.; Farley, J.U. (1996), "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of the Market Orientation Scales", Working Paper, *Annual Conference Marketing Science Institute*, Massachusetts.

Deshpandé, R.; Farley, J.U. (1998a), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 213-232.

Deshpandé, R.; Farley, J.U. (1998b), "The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness", *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 237-239.

Deshpandé, R.; Farley, J.U. (1999), "Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms", *Journal of International Marketing*, 7 (4), 111-127.

Deshpandé, R.; Farley, J.U. (2000), "Market-Focused Organizational Transformation in China", *Journal of Global Marketing*, 14 (1/2), 7-35.

Deshpandé, R.; Farley, J.U. (2002), "High Performance Firms in a Complex New China: a Tale of six Cities", *Journal of Global Marketing*, 16(½), 207-229.

Deshpandé, R.; Farley, J.U.; Webster, F.E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrante Analysis", *Journal of Marketing*, 57, 23-27.

Deshpandé, R.; Farley, J.U.; Webster, F.E. (2000), "Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms", *International Journal of Research in Marketing*, 17, 353-362.

Deshpandé, R.; Webster, F.E. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53, 3-15.

Dess, G.G.; Robinson, R.B. (1984) "Measuring Organizational Performance in Absence of Objective Measure: the Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.

Diamantopoulos, A.; Hart, S. (1993), "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, 1, 93-121.

Dickson, P.R. (1996), "The Static and Dynamic Mechanics of Competition: An Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory", *Journal of Marketing*, 60, October, 102-106.

Dickson, M.W.; Aditya, R.M.; Chokar, J.S. (2000), "Definition and Interpretation in Cross-Cultural Organizational Research: Some Pointers from the GLOBE research Program", en N.M. Ashkanasy, C. Wilderom y M.F. Peterson (eds.): *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Sage Publications, 447-464.

Díez, E.J. (1999), "La Estrategia del Caracol. Un Cambio Cultural en una Organización". Oikos-tau.

D' Iribarne, P. (1989), "La Logique de l'honneur: Gestion des Enterprise et Traditions Nationales", París, Éditions du Seuil.

Dobni, C.B.; Luffman, G. (2000a), "Market Orientation and Market Strategy Profiling an Empirical Test on Environment- behaviour – Action Coalignment and Its Performance Implications", *Management Decision*, 38 (8), 503-510.

Dobni, C.B.; Luffman, G. (2000b), "Implementing Marketing Strategy through a Market Orientation", *Journal of Marketing Management*, 24 (6), 895-916.

Dobni, C.B.; Luffman, G. (2003), "Determining the Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance", *Strategic Management Journal*, 24, 577-585.

Donaldson, G.; Lorsch, J.W. (1983), "Decision Making at the Top. The Shaping of Strategic Direction", New York: Basic Books Inc.

Doyle, P.; Hooley, G.J. (1992), "Strategic Orientation and Corporate Performance", *International Journal of Research in Marketing*, North-Holland, 9, 59-73.

Doyle, P.; Wong, V. (1998), "Marketing and Competitive Performance. An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), 514-535.

Dreher, A. (1994), "Marketing Orientation: How to Grasp the Phenomenon", en M.J. Backer (Ed) *Perspectives on Marketing Management*, 4 John Wiley and sons Ltd, Chichester, 149-170.

Drucker, P. (1954), "The Practice of Management", *New York: Harper and Row Publishers, Inc.*

Dyer, W.G., Jr. (1982), "Culture in Organizations: A Case Study and Analysis", Article inedited, *Sloan School Management*, MIT.

Earley, P.C. (1994), "Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-efficacy and Performance ", *Administrative Science Quarterly*, 39, 89-117.

Eisenhardt, K. (1989), "Making Fast Strategic Decision in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 543-576.

Elg, U. (2000), "The Meaning and Antecedents of Market Orientation in a Distribution Network", *Working Paper*, nº 2000/8, School of Economics and Management, Lund University, Lund.

Ellis, P.D. (2006), "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons", *Journal of Management Studies*, 43 (5), 1089-1107.

Enz, C. (1986), "Power and Shared Values in the Corporate Culture" Ann Arbor, MI: UMI.

Erickson, F. (1989), "Métodos cualitativos de Investigación sobre la enseñanza", En M.C. Wittrock (Ed), *La investigación de la enseñanza*. Piados. Madrid, 125-301.

Erlandson, D.A. *et al.* 1993), "Doing Naturalistic Inquiry", Newbury Park. Sage publications.

Esslemont, D.; Lewis, T. (1991), "Some Empirical test of the Marketing Concept", *Marketing Bulletin*, (May) 2, 1-7.

Eusebio, R.; Llonch, J. López, M.P. (2004), "Learning Orientation and Market Orientation: Moderating Effects and Consequences", *33th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Murcia, 18-21 May.

Fahy, J.; Hooley, G.J.; Cox, T.; Beracs, J.; Fonfara, K.; Snoj, B. (2000), "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central-Europe", *Journal of International Business Studies*, 31 (1), 63-81.

Farrel, M.A. (2000), "Developing a Market-Oriented Learning Organization", *Australian Journal of Management*, 25 (2), 201-222.

Farrel, M.A.; Oczkowski, E. (2002), "Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?", *Journal of Market Focused Management*, 5 (3), 197-217.

Farrelly, F.; Quester, P. (2003), "The Effects of Market Orientation on Trust and Commitment: The Case of Sponsorship Business-to-Business Relationship", *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 530-553.

Feldman, S.P. (1986), "Culture, Charisma and the CEO: An Essay on the Meaning of High Office", *Human Relations*, 39, 211-228.

Felton, A.P. (1959), "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, 37 (4), 55-62.

Fiol, M. (1989), "A Semiotic Analysis of Corporate Language: Organizational Boundaries and Joint Venturing", *Administrative Science Quarterly*, 34 (2), 277-303.

Flavián, C.; Jiménez, J.; Lozano, J. (1999a), "El Impacto de la Orientación al Mercado en el Resultado Empresarial", *XII Congreso Nacional, VII Congreso Hispano-Francés AEDEM*, 155-165.

Flavián, C.; Jiménez, J.; Lozano, J. (1999b), "Algunas Consideraciones sobre la Relación entre Orientación al Mercado y Rentabilidad", *Investigación y Marketing*, 64, 34-39.

Flavián, C.; Fuster, A.; Polo, Y. (2004), "El Papel de la Orientación al Mercado en el Proceso de Desarrollo de la Estrategia", *XVI Encuentro de Profesores de Marketing*. Alicante.

Frambach, R.T.; Prabhu, J.; Verhallen, T.M.M. (2003), "The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation", *International Journal of Research in Marketing*, 20 (4), 377-397.

Frishammar, J.; Hörte, S. (2007), "The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms", *Technology Analysis & Strategic Management*, 19 (6), November, 765-788.

Fritz, W. (1996), "Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany", *European Journal of Marketing*, 30 (8), 59-75.

- Gainer, B.; Padanyi, P. (2005), "The Relationship Between Market-Oriented Activities and Market-Oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in non profit Services Organizations", *Journal of Business Research*, 58 (6), 854-862.
- Galindo, P. (2002), "Cultura y Desarrollo Socioeconómico: un Diagnóstico de la Cultura Empresarial en las Pymes Andaluzas", *Ceidir 's Review: publicación electrónica sobre desarrollo económico regional y local*, 3.
- Garcés, M.I. (2008), "La Cultura Organizativa como factor de Competitividad en Empresas de Producción Energética", *Tesis Doctoral*, Universidad Autónoma de Madrid.
- García-Tenorio, M.J.; Pérez, M.J. (1999), "El Éxito Empresarial. Sus Niveles de Análisis y Formas Alternativas para su Evaluación. *CEPADE*, (Enero) 21, 188-197.
- Garvin, D.A. (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Garmendia, J.A. (1990), "Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa", Madrid: ESIC.
- Garmendia, J.A. (1994), "Tres Culturas: Organización y Recursos Humanos", Madrid: ESIC.
- Gatignon, H.; Xuereb, J. (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, (February) 34, 77-90.
- Gebhardt, G.F.; Carpenter, G.S. y Sherry Jr, J.F. (2006), "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation", *Journal of Marketing*, 70 (October), 37-55.
- Geertz, C. (1973), "The Interpretations of Cultures", Basic Books. New York.
- Giddens, A. (1991), *Central problems in social theory*. University of California Press. Berkeley.
- Glazer, R. (1983), "The Corporate Culture Survey", Bryn Mawr, PA: Organizational Design and Development.
- Glazer, R. (1991), "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", *Journal of Marketing*, 55 (4), 1-19.
- Glazer, R.; Weiss, A.M. (1993), "Marketing in Turbulent Environments: Decision Process and the Time-Sensitivity of Information", *Journal of Marketing*, 30 (4), 509-521.

Glazer, S.R.; Zamanou, S.; Hacker, K. (1987), "Measuring and Interpreting Organizational Culture", *Management Communication Quarterly*, 1 (2), 173-198.

Glisson, C.; James, L.R. (2002), "The Cross-level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams", *Journal of Organizational Behaviour*, 76, 776-794.

Goffman, E. (1959), "The Presentation of Self in Everyday Life", Nueva York, Doubleday.

Goffman, E. (1967), "Interaction Ritual", Hawthorne. New York, Aldine.

Gonzalez-Benito, O.; Gonzalez-Benito, J. (2005), "Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations", *Industrial Marketing Management*, 34, 797-829.

Golden, P.A.; Doney, P.M.; Johnson, D.M.; Smith, J.R. (1995), "The Dynamics of Marketing Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms", *Journal of International Marketing*, 3 (2), 29-49.

Gordon, G.G.; DiTomaso, N. (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, 29, 783-798.

Gounaris, S.P.; Avlonitis, G.J. (1996), "Marketing Orientation: A Powerful, and Fruitful, Competitive Edge for Industrial Marketers", In Bauer, A. y Simon, J (eds.), 25th EMAC Conference, Proceedings (Budapest), 491-509.

Grant, R.M. (1991), "Dirección Estratégica. Concepto, Técnicas y Aplicaciones", *Civitas*, Madrid.

Grant, R.M.; Shani, R.; Krishnan, R. (1994), "TQM's Challenge to Management Theory and Practice", *Sloan Management Review*, 35, 25-35.

Gray, B.J.; Greenley, G.; Matear, S.; Matheson, P. (1999), "Thriving on Turbulence", *Journal of Market Focused Management*, 4 (3), 231-257.

Gray, B.J.; Hooley, G.J. (2002), "Market Orientation and Service Firms Performance: A research Agenda", *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), 980-988.

Gray, B.J.; Matheson, P.; Matear, S.; Boshoff, C.; Juric, B.; Henry, J. (1996) (Gray *et al.*), "Market Orientation, Pricing and Perceived Performance", *Dunedin: New Zealand Marketing Management Research Programme*.

Gray, B.J.; Matear, S.; Matheson, P.; Boshoff, C. (1997) (Gray *et al.*), "Environmental Influences on the Market Orientation-Performance Relationship", *Australian and New*

Zealand Marketing Educator's Conference, Melbourne, Monash University. Proceedings, 960-984.

Gray, B.J.; Matear, S.; Matheson, Ph. (1998), "Market Orientation and Performance: Implications of Managers in Developing Economies", *27th EMAC Conference*, Estocolmo (May). Proceedings, 2, 297-314.

Gray, B.J.; Matear, S.; Boshoff, C.; Matheson, P. (1998), "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), 884-903.

Griffing, A.; Page, A.L. (1993), "An Interim Report of Measuring Product Development Success and Failure", *Journal of Product Innovation Management*, 10, 291-308.

Greenley, G. (1995a), "Forms of Market Orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, (January) 32 (1), 47-66.

Greenley, G. (1995b), "Market Orientation and Company Performance: Empirical evidence from UK Companies", *British Journal of Management*, 6, 1-13.

Greenley, G.E.; Foxall, G.R. (1997), "Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance", *Journal of Management Studies*, (March), 34 (2), 259-284.

Greenley G.E.; Foxall, G.R. (1997), "Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implication for Company Performance", *Journal of Management Studies*, March, 34 (2), 260-284.

Greenley G.E.; Foxall, G.R. (1998), "External Moderation of Associations among Stakeholder Orientation and Company Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 15, 51-69.

Grewal, R.; Tansuhaj, P. (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: the Role of Market Orientation and Strategic flexibility", *Journal of Marketing*, 65, 67-80.

Grewal, R.; Cote, J.A.; Baumgarther, H. (2004), "Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing", *Marketing Science*, 23 (4), 519-529.

Grönroos, C. (1989), "Defining Marketing: a Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, 23 (1), 52-60.

Grunert, K.G.; Jeppesen, L.F.; Risom, K.; Sonne, A-M.; Hansen, K.; Trondsen, T. (2002), "Market Orientation and Value Chain Levels: Concepts, Determinants and Consequences", *Journal of Customer Behavior*, 1 (2), 167-194.

Gutiérrez, J; Rodríguez, A.I. (1996), "De nuevo la Miopía en el Marketing: las Limitaciones de la Orientación al Consumidor", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2 (2), 39-60.

Hafer, J.; Gresham, G.G. (2008), "Organizational Climate Antecedents to the Market Orientation of Cross-Functional New Product Development Teams", *Journal of Behavioral and Applied Management*, www.BNET.com.

Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; William, C.B. (1995), "Multivariate Data Analysis with Readings", 5ª Edición, Prentice Hall Inc., London. Existe versión traducida al castellano, "Análisis Multivariante" (1999), Madrid.

Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (2000), "Análisis Multivariante". Prentice-Hall Iberia, Madrid.

Hammond, K.L. (1993), "Manufacturer Market Orientation: Relationship with Manufacturer Dependence, Manufacturer Role Performance and Influence Strategies Used by the Distributor", *Tesis Doctoral*, Louisiana Tech University.

Han, J.K.; Kim, N. y Srivastana, R.K. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62 (October), 30-45.

Hanges, P.J.; Dickson, M.W. (2004), "The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales". En House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 122-51.

Harris, L.C. (2001), "Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies", *Journal of Management Studies*, 38 (1), 17-43.

Harris, L.; Cronen, V. (1979), "A Rules-based Model for the Analysis and Evaluation of Organizational Communication", *Communication Quarterly*, 27, 12-28.

Harris, P.R.; Moran, R.T. (1984), "Managing Cultural Differences", Houston, TX: Gulf.

Harris, L.C.; Ogbonna, E. (2001), "Strategic Human Resource Management, Market Orientation and Organizational Performance", *Journal of Business Research*, 51, 157-166.

Harrison-Walker, L.J. (2001), "The Measurement of a Market Orientation and its Impact on Business Performance", *Journal of Quality Management*, 6, 139-172.

Hart, S.; Diamantopoulos, A. (1993), "Marketing Research Activity and Company Performance: Evidence from Manufacturing Industry", *European Journal of Marketing*, 27 (5), 54-72.

Haugland, S.A.; Myrtveit, I.; Nygaard, A. (2007), "Market Orientation and Performance in the Service Industry: A Data Envelopment Analysis", *Journal of Business Research*, 60, 1191-1197.

Hayes, R.H.; Abernathy, W.J. (1980), "Managing our way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, 58, 67-77.

Ho, Y.; Huang, Ch. (2007), "Market Orientation Strategies and Business Performance: Evidence from Taiwan's Life Insurance Industry", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge (Mar), 11 (1), 297-302.

Hofstede, G. (1980), "Culture's Consequences", London: Sage.

Hofstede, G. (1991), "Cultures and Organizations: Software of the Mind", New York: McGraw Hill.

Hofstede, G. (1999), "Culturas y Organizaciones. El Software Mental. La Cooperación Internacional y su Importancia para la Supervivencia", *Alianza Editorial*.

Hofstede, G.; Neujinen, B.; Oshayv, D.; Sanders, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35.

Homans, G. (1950), "The Human Group", Nueva York. Harcourt Brace Jovanovich.

Homburg, Ch.; Becker, J. (1998), "Market-Oriented Management: A Systems-Based Approach", *27th EMAC Conference*, Estocolmo (May), Proceedings, 3, 129-138.

Homburg, C.; Krohmer, H.; Workman, J.P. (2004), "A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation", *Journal of Business Research*, 57 (12), 1331-1340.

Homburg, C.; Pflesser, C. (2000), "A Multiple-Layer Model of Market Orientation Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, 37 (November), 449-462.

Hooley, G.J.; Cox, T.; Fahy, J.; Shipley, D.; Beracs, J.; Fonfara, K. y Snoj, B. (1998), "Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Test of the Narver and Slater Market Orientation Scales", *27th EMAC Conference*, Proceedings, 5. Estocolmo (May), 479-498.

Hooley, G.J.; Fahy, J.; Cox, T.; Beracs, J.; Fonfara, K.; Snoj, B. (1999), "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model", *Journal of Market Focused Management*, 4, 259-278.

Hooley, G.J.; Lych, J.E.; Shepherd, J. (1990), "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice", *European Journal of Marketing*, 24 (9), 7-23.

Hooley, G.; Fahy, J.; Cox, T.; Grenley, G.; Beracs, J.; Fonfara, K.; Snoj, B. (2000), "Market Orientation in a Turbulent Environment: The Service Sector in Central Europe during the Period of Transition", en O' Cass, A. *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Change; Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 2000*. <http://130.195.95.71:8080/anzmac2000/home.htm>, 548-533.

Horng, S.; Chen, A.C. (1998), "Market Orientation of Small and Medium-Size Firms in Taiwan", *Journal of Small Business Management*, 36 (3), 79-85.

House, R.J.; Hanges, P.J.; Ruiz-Quintanilla, S.A.; Dorfman, P.W.; Javidan, M. (1999), "Cultural Influences on Leaderships and Organizations: Project GLOBE", en W.H. Mobley, M.J. Gessner y V. Arnold (eds.): *Advances in Global Leadership*, 1. Stamford, CT: JAI Press.

House, R.J.; Javidan, M.; Hanges, P.J.; Dorfman, P.W. (2002), "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: an introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, 37, 3-10.

Houston, F. (1986), "The Marketing Concept: What is and what is not", *Journal of Marketing*, 50, 81-87.

Hughes, G.D. (1986), "Mercadotecnia. Planeación Estratégica", *Addison-Wesley Iberoamericana*, México.

Hult, G.T.M.; Ketchen, Jr. D.J. (2001), "Does Market Orientation Matter?: A Test of The Relationship Between Positional Advantage and Performance", *Strategic Management Journal*, 22, 899-906.

Hult G.T.M.; Snow, C.C.; Kandemir, D. (2003), "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types", *Journal of Management*, 29(3), 401-426.

Hung, J.C.; Ellis, P. (1998), "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong-Kong", *International Marketing Review*, 15 (2), 119-139.

Hunt, S.D.; Morgan, R.M. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.

Hurley, R.F.; Hult, T.M. (1998), "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62 (Julio), 42-54.

Im, S.; Workman, J.P. (2004), "Market Orientation, Creative, and New Product Performance in High-Technology Firms", *Journal of Marketing*, 68 (2), 114-132.

Jansen, J.; Van den Bosch, F.; Volberda, H. (2005), "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?", *Academy of Management Journal*, 48 (6), 999-1015.

Janesick, V.J. (1994), "The Dance of Qualitative Research Design: Metaphor, Methodolatry, and Meaning", En N-K. Denzin e Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 209-219.

Jarvrenpaa, S.L.; Ives, B. (1990), "Information Technology and Corporate Strategy: a View from the Top", *Information System Research*, 4 (1), 351-376.

Jaworski, B.J.; Kohli, A.K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57, 53-70.

Jaworski B.J.; Kohli, A.K.; Shay, A. (2000), "Market-driven Versus Driving Markets" *Academy of Marketing Science*, Journal, 45-54.

Jaworski B.J.; Maccinis, D.J.; Kohli, A.K. (2002), "Generating Competitive Intelligence in Organizations", *Journal of Market Focused Management*, 5 (4), 279-307.

Jehn, K. A.; Chadwick, C.; Thatcher, S. M. B. (1997), "To Agree or not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity and Conflict on Workgroup Outcomes", *International Journal of Conflict Management*, 8 (4), 287-305.

Jones, E.; Busch, P.; Dacin, P. (2003), "Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Services and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business Research*, 56, 323-340.

Judd, V.C.; Tims, B.J. (1991), "How Annual Reports Communicate a Customer Orientation", *Industrial Marketing Management*, 20, 353-360.

Kahn, K.B. (2001), "Market Orientation, Interdepartmental Integration and Product Develop Performance", *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 314-323.

Kanter, R.M. (1991), "Transcending Business Boundaries: twelve Thousand World Managers View Change", *Harvard Business Review*, 69 (3), 151-164.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1993), "Evaluación de resultados: algo más que números", *Harvard-Deusto Business Review*, 55, 18-25.

Kara, A.; Spillan, J.E.; DeShields, Jr.O.W. (2004), "An Empirical Investigation of the Link Between Market Orientation and Business Performance in non-profit Services Providers", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (2), 59-72.

Kara, A.; Spillan, J.E.; DeShields, Jr.O.W. (2005), "The Effects of Market Orientation on Business Performance: a Study of Small-Size Service Retailers Using MARKOR Scale", *Journal of Small Business Management*, 43 (2), 105-118.

Kaynak, E.; Kara, A. (2004), "Market Orientation and Organizational Performance: A Comparison of Industrial versus Consumers Companies in Mainland China Using Market Orientation Scales (MARKOR)", *Industrial Marketing Management*, 33 (8), 743-753.

Xue, K.; Yu, M. (2009), "A Content Analysis of Public Relations Literatures from 1999 to 2008 in China", *Public Relations Review*, 35, 171-180.

Kelle, U. (1995), "Computer-Aided Qualitative Data Analysis", Theory, Methods and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kennedy, K.N.; Goolsby, J.R.; Arnould, E.J. (2003), "Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application", *Journal of Marketing*, 67 (4), 67-81.

Keskin, H. (2006), "Market Orientation, Learning Orientation and Innovation Capabilities in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), 396-417.

Ketchen, D.J.; Palmer, T.B. (1999), "Strategic Responses to Poor Organizational Performance: a Test of Completing Perspectives", *Journal of Management*, 25 (5), 683-706.

Kimberly, J.R.; Zajac, E.J. (1985), "Strategic Adaptation in Health Care Organizations: Implications for Theory and Research", *Medical Care Review*, 42, 267-302.

Kirca, A.H.; Jayachandran, S.; Bearden, W.O.(2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact On Performance", *Journal of Marketing*, 69 (April), 24-41.

Kilmann, R.H. (1984), "Five Steps to Culture Changes: Vultures vs. Beavers", *New Management*. Los Angeles, 2.

Kilmann, R.H.; Saxton, M.J. (1983), "The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey", Pittsburgh, Penn.: Organizational Design Consultants.

Klein, A. S.; Masi, R. J.; Weidner II, C. K. (1995), "Organization Culture, Distribution and Amount of Control, and Perceptions of Quality", *Group & Organization Management*, 20 (2) June, 122-148.

Kohlí, A.K.; Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Kohli, A.K.; Jaworski, B.J.; Kumar, A. (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 467-477.

Kotler, P. (1994), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", 8ª Edición, *Prentice-Hall-Simon and Shuster International Group*, New Jersey.

Kotler, P. et al. (1996), "Principles of Marketing. The European Edition", *Prentice Hall*.

Kotter, J.P.; Heskett, J.L. (1992), "Corporate Culture and Performance", New York: Free Press. Traducción española "Cultura de Empresa y Rentabilidad" (1995). Madrid: Díaz de Santos.

Krefting, L.A.; Frost, P.J. (1985), "Untangling Webs, Surfing Waves and Wildcatting: a Multiple metaphor Perspective on Managing Organizational Culture", en P. Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg y J. Martin (eds.): *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications, 155-168.

Krepapa, A.; Bherthon, P.; Webb, D.; Pitt, L. (2003), "Mind the Gap: An Analysis of Services Provider versus Customer Perceptions of Market Orientation and the Impact on Satisfaction", *European Journal of Marketing*, 37 (1/2), 197-218.

Kumar, K.; Subramaniam, R.; Strandholm, K. (2002), "Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?", *Journal of Applied Business Research*, 18 (1), 37-50.

Kumar, K.; Subramaniam, R.; Yauger, C. (1997), "Performance-Oriented: Toward a Successful Strategy", *Marketing Health Services*, summer, 10-20.

Kumar, K.; Subramaniam, R.; Yauger, C. (1998), "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study", *Journal of Management*, 24 (2), 201-233.

Kumar, K.; Subramaniam, R. (2000), "Navigating the External Environment through a Market Orientation", *SAM Advanced Management Journal*, Winter, 65 (1), 16-22.

Küster, I. (1999a), "Propuesta de Medición del Grado de Comportamiento Orientado al Mercado del Vendedor Industrial", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (5), 63-75.

Kwon, Y.C.; Hu, M.Y. (2000), "Market Orientation among Small Korean Exporters", *International Business Review*, 9 (1), 61-75.

Lado, N. (1995), "Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados", Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.

Lado, N. (1996), "La Orientación al Mercado en la Estrategia Empresarial: Las Empresas Aseguradoras en España", *Economía Industrial*, 307, 91-99.

Lado, N. (1999), "Los Componentes de la Orientación al Mercado: un Estudio Exploratorio en el Mercado del Seguro de Europa y Estados Unidos", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 95-105.

Lado, N.; Maydeu-Olivares, A.; Rivera, J. (1998), "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model", *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 23-39.

Lai, K.H. (2003), "Market Orientation in Quality-Oriented Organizations and its Impact on their Performance", *International Journal of Production Economics*, 84, 17-34.

Lakatos, E.M.; Marconi, M.A. (1995), "Metodología Científica", 2ª Ed., *Editorial Atlas*, Sao Paulo.

Lambin, J.J. (1995a), "Ideas Erróneas Acerca del Marketing", en Factores de Competitividad en el Comercio Minorista. Col·lecció Estudis Comercials, Generalitat Valenciana, 14-38.

Lambin, J.J. (1995b): "The Misunderstanding about Marketing: Today, Marketing is too Important to Be Left to the Sole Marketing Function. An empirical Study in the Private Insurance Sector", Institut d'Administration et de gestion. Université Catholique de Louvain, Documento de trabajo, 1-24. Este trabajo fue publicado en *CEMS Business Review*, 1996, 1 (1-2), 37-56.

Lamers, C. (1981), "Contributions of Organizational Sociology Part II. Contributions to Organizational Theory and Practice. A Liberal View", *Organization Studies*, 2 (4), 361-376.

Langerak, F. (2001a), "Effects of Market Orientation on the Behaviours of Salesperson and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers", *International Journal of Research in Marketing*, 18, 221-234.

Langerak, F. (2001b), "The Relationship between Customer and Supplier Perceptions of the Manufacturer's Market Orientation and Its Business Performance", *International Journal of Market Research*, 43 (1), 43-62.

Langerak, F. (2003), "The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance", *Journal of Strategic Marketing*, 11 (June), 93-115.

Langerak, F.; Commandeur, H.R. (1998), "The Influences of Market Orientation on Competitive Superiority and Performance of Industrial Business", *27th EMAC Conference*, Estocolmo (May), Proceedings, 3, 91-105.

Langerak, F.; Hultink, E.J. (2001), "The Proficiency in New Product Commercialization of Market Oriented Firms", *30th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Bergen, Norway, 8-11 (May), 786-791.

Langerak, F.; Hultink, E.J.; Robben, H.S.J. (2004), "The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 21, 79-94.

Lancaster, G.; Van der Velden, H. (2004), "The Influence of Employee Characteristics on Market Orientation", *The International Journal of Bank Marketing*, Bradford, 22 (4/5), 343-365.

Lara, P.R.; Gutiérrez de Mesa, E. (2003), "Exploring the Market Orientation Concept in the Spanish Pharmaceutical Industry", *www.proact2006.fi*.

Ledwith, A.; O'Dwyer, M. (2008), "Product Launch, Product Advantage and Market Orientation in SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (1), 96-110.

Ledwith, A.; O'Dwyer, M. (2009), "Market Orientation, NPD Performance, and Organizational Performance in Small Firms", *Journal Product Innovation Management*, 26, 652-661.

Lee, K.R.; Bigley, G.A.; Roberts, K.H. (1995), "Organizational Culture in High Reliability Organizations: An Extension", *Human Relations*, 48 (7), 771-793.

Lee, S.; Yoon, S.; Kim, S.; Kang, J.W. (2006), "The Integrated Effects of Market-Oriented Culture and Marketing Strategy on Firm Performance", *Journal of Strategic Marketing*, 14, (September), 245-261.

Lentz, A.; Tschirgi, H. (1963), "The Ethical Content of Annual Reports", *Journal of Business*, 36, 387-393.

Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August, 45-56.

Li, T.; Sun, Y.F.; Liu, Y. (2006), "An Empirical Study of SOEs' Market Orientation in Transitional China", *Asia Pacific Journal of Management*, 23 (1), 93-113.

Li, Y.; Zhao, Y.; Tan, J.; Liu, Y. (2008), "Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation- Performance linkage: Evidence from Chinese Small Firms", *Journal of Small Business Management*, (January) 46 (1), 113.

Lichtenthal, J.D.; Wilson, D.T. (1992), "Becoming Market Oriented", *Journal of Business Research*, 24, 191-207.

Liedtka, J.M. (1992), "Exploring Ethical Issues Using Personal Interviews", *Business Ethics Quarterly*, 2, 161-181.

Litzky, B.E.; Eddleston, K.A.; Kidder, D.L. (2006), "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", *Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 91-103.

Liu, H. (1995), "Market Orientation and Firm Sizes: an Empirical Examination in UK Firms", *European Journal of Marketing*, 29, (1), 57-71.

Liu, S.S.; Luo, X.; Shi, Y.Z. (2003), "Market-Orientated Organizations in an Emerging Economy: A Study of Missing Links", *Journal of Business Research*, 56, 481-491.

Lonial, S.C.; Raju, P.S. (2001), "The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientated- Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry", *Journal of Economic and Social Research*, 3 (1), 5-27.

Lonial, S.C.; Tarim, M.; Zaim, H.; Zaim, S.; Tatoglu, E. (2008), "The Impact of Market Orientation on New Services Development and Financial Performance of Hospital Industry", *Industrial Management Data System*, 108 (6), 794.

López, L. (2006), "Orientación al Mercado y Estrategia Empresarial en la Industria de Productos Alimenticios y Bebidas" *Tesis Doctoral*. Universidad de Granada.

Lorsch, J.W. (1986), "Strategic Myopia: Culture as Invisible Barrier to Change", en R.H. Kilmann, M.J. Saxton y R. Serpa (eds.): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 84-102.

Lorsch, J.W. (1986), "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change", *California Management Review*, 28 (2), 95-109.

Loubser, S.S. (2000), "The Relationship between Market Orientation and Financial Performance in South African Organizations", *South African Journal of Business Management*, 31 (2), 84-89.

- Louis, M.R. (1980), "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings", *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Louis, M.R. (1983), "Organizations as Culture-Bearing Milieus", en J.M. Shafritz y J.S. Ott (eds.): *Classics of Organization Theory*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 509-519.
- Louis, M.R. (1985), "An Investigator's guide to Workplace Culture", en P. Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg y J. Martin (eds.): *Organizational Culture*. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications, 73-93.
- Low, D.; Chapman, R.; Sloan, T. (2007), "Inter-relationships between Innovation and Market Orientation in SMEs", *Management Research News*, 30 (12), 878-891.
- Lüneborg, J.L.; Nielsen, F.J. (2003), "Customer Focused Technology and Performance in Small and Large Banks", *European Management Journal*, 21 (2), 258-269.
- Lukas, B.A. (1999), "Strategic Type, Market Orientation, and the Balance between Adaptability and Adaptation", *Journal of Business Research*, 45, 147-156.
- Lukas, B.A.; Ferrel, O.C. (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, (spring), 28 (2), 239-248.
- Lusch, R.F.; Laczniak, G.R. (1987), "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (3), 1-11.
- Luque, T. (1997), "Investigación de Márketing" , Ariel, Barcelona.
- Luque, T. (2000), "Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados", Ed. Pirámide. Madrid.
- Lytle, R.S. (1994), "Service Orientation, Market Orientation, and Performance: an Organizational Culture Perspective", *Arizona State University*.
- Llonch, J. (1993a), "La Orientación al Mercado y sus Efectos en los Resultados de las Empresas", Tesis doctoral.
- Llonch, J. (1993b), "Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa", *EADA Gestión*, Barcelona.
- Llonch, J. (1996a), "¿Cómo medir el grado de Orientación de la Empresa al Mercado?", *Esic-Market*, Julio-Septiembre, 59-79.

Llonch, J.; López, P. (1999b), "Orientación al Mercado, Orientación Estratégica y Organización de las Actividades de Marketing: una Investigación Empírica", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (6), 77-94.

Llonch, J.; López, P. (2004), "La Relación entre la Orientación al Mercado y los Resultados y el Efecto Moderador de la Estrategia", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 65-88.

Llonch, J.; Waliño, S. (1996), "Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de las Empresas", *Esic Market*, Enero-Marzo, 9-39.

Mackenzie, S. (1995), "Surveying the Organizational Culture in an NHS Trust", *Journal of Management in Medicine*, 9 (6), 69-77.

Mackenzie, S.; Podsakoff, P.; Jarvis, CH. (2005), "The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and some Recommended Solutions", *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 710-730.

Malinowski, B. (1961), "Argonauts of the Western Pacific", Routledge, Kegan Paul, Londres.

Maltz, E.; Kohli, A.K. (1996), "Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries", *Journal of Marketing Research*, 33 (1), 47-61.

Marivov, M.; Cox, T.; Avolnitis, G.J.; Kouremenos, T. (1993), "Marketing Approaches in Bulgaria", *European Journal of Marketing*, 27, (11/12), 35-46.

Martín, E. (1993), "Marketing", *Ariel*, Madrid.

Martín, E.; Cossío, F.J. (2001), "La Orientación al Mercado y el Rendimiento Empresarial: El caso de la Banca Comercial Española", *Cuadernos de Gestión*, 1 (1).

Martín, J. (2003), "Orientación al Mercado y Proceso de Internalización de las Empresas", *Tesis Doctoral*, Universidad de Málaga.

Martin, J.H.; Grbac, B. (2003), "Using Supply Chain Management to Leverage a firm's Market Orientation", *Industrial Marketing Management*, 32, 25-38.

Martin, J.; Siehl, C. (1990), "Organizational Culture: a Key to Financial Performance", en B. Schneider (eds.): "Organizational Climate and Culture". San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 241-281.

Martin, J.; Sitkin, S.; Boehm, M. (1985), "Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy" en P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg y J. Martin (eds.): *Organizational Culture*. Beverly Hill, Cal.: Sage Publications, 99-124.

Mason, K.; Doyle, P.; Wong, V. (1999), "Market Orientation and the Organizational Form-Business Performance Relationship", en Hildebrandt, L., Annacker, D. y Klapper, D. *Marketing and Competition in the Information Age, 28th EMAC Conference Proceeding*, Berlin.

Matear, S.; Osborne, P.; Garret, T.; Gray, B.J. (2002), "How Does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance? An Examination of Alternative Mechanism", *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), 1058-1075.

Matsuno, K; Mentzer, J.T. (2000), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 64 (October), 1-16.

Mavondo, F.T. (1999), "Environment and Strategy as Antecedent of Marketing Effectiveness and Organizational Performance", *Journal of Strategic of Marketing*, 7, 237-250.

Mavondo, F.T.; Chimahanzi, J.; Stewart, J. (2005), "Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance", *European Journal of Marketing*, 39, (11/12), 1235-1263.

Maydeu-Olivares, A.; Lado, N. (1998), "Market Orientation and Business Economic Performance: a Meditational Model", *Working Paper*, nº 98-59, Universidad Carlos III, Madrid. Business Economics Series 09, Septiembre.

Maydeu-Olivares, A.; Lado, N. (2003), "Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediated Model", *International Journal of Service Industry Management*, 14 (3), 284-309.

Mazaira, A. (2002): "La incidencia de la Orientación al Mercado en los Resultados Empresariales a través de un modelo basado en los Recursos y Capacidades de Marketing. Su contratación en el Sector de la Confección de Galicia" *Tesis Doctoral*. Universidad de Vigo.

Mazaira, A.; Dopico, A.; Gonzalez, E. (2005), "Incidencia del Grado de Orientación al Mercado de las Organizaciones Empresariales en el Desarrollo de las Capacidades Estratégicas de Marketing", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3), 181-208.

McDermott, D.R.; Franzak, F.J.; Little, M.W. (1993), "Does Marketing Relate to Hospital Profitability", *Marketing Health Services*, 13 (2), 18-25.

McGahan, A.M; Porter, M.E. (1997), "How Much Does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, 18, 15-30.

McGee, L.W.; Spiro, R.L. (1988), "The Marketing Concept in Perspective", *Business Horizons*, May-June, 40-45.

McKee, D.O.; Varadarajan, P.R.; Pride, W.M. (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: a Market Contingent Perspective" *Journal of Marketing*, July, 53, 21-35.

McNamara, C.P. (1972), "The Present Status of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, 36, 50-57.

Megicks, P.; Warnaby, G. (2008), "Market Orientation and Performance in Small Independent Retailers in the UK", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (1), (February), 105-119.

Merron, K. A. (1994), "Creating TQM Organizations", *Quality Progress*, 27 (1), 51-54.

Merlo, O.; Auh, S. (2009), "The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Marketing Subunit Influence on Firm Performance", *Marketing Letters*. Boston: September, 20 (3), 295.

Michalisin, M.D. (2001), "Validity of Annual Report Assertions about Innovativeness an Empirical Investigation". *Journal of Business Research*, 53, 151-161.

Miles, M.; y Huberman, A.M. (1994), "Qualitative Data Analysis", 2ª Ed. Beverly Hills. Sage.

Miles, M.; Weitzman, E. (1994), "Choosing Computer Programs for Qualitative Data Analysis". En *Qualitative Data Analysis*, 2ª Ed. Beverly Hills. Sage, pp. 311-316.

Miron, E.; Erez, M.; Naveh, E. (2004), "Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement each other?" *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 175-199.

Mitroff, I.; Kilmann, R. (1984), *Corporate Tragedies*. Nueva York: Praeger.

Moorman, C. (1995), "Organizational Market Information Process: Cultural Antecedents and New Product Outcomes", *Journal of Marketing Research*, XXXII (August), 318-335.

Moorman, C. (1998), "Market-level Effects of Information: Competitive Responses and Consumer Dynamics", *Journal of Marketing Research*, 35 (1), 82-98.

Moorman, C.; Rust, R.T. (1999), "The Role of Marketing", *Journal of Marketing*, 63 (Special issue), 180-197.

Morgan, R.E.; Strong, C. A. (1998), "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1051-1073.

Morgan, R.M.; Katsikeas, C.S.; Appiah-Adu, K. (1998), "Market Orientation and Organizational Learning Capabilities", *Journal of Marketing Management*, 14 (4/5), 353-381.

Morgan, R.E.; Turnell, C.R. (2003), "Market-Based Organizational Learning and Market Performance Gains", *British Journal of Management*, 14, 255-274.

Morgan, R.E.; Turnell, C.R.; Strong, C.A. (1999), "Market-Based Organizational Learning and Business Performance", *28 EMAC Conference*, Berlin.

Morgan, N.A.; Vorhies, D.W.; Mason, H. (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 30, 909-920.

Mucchielli, R. (1988): "L'Analyse de Contenu des Documents et des Communications", Les Editions ESF-Enterprise Modernes d'Édition. Paris.

Mullins, L.; Meudell, K.; Scott, H. (1993), "Developing Culture in Short-life Organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5 (4), 15-19.

Naidu, G.M.; Naryana, C.L. (1991), "How Marketing Oriented are Hospitals in a Declining Market?", *Journal of Health Care Marketing*, 11 (1), 23-30.

Naman, J.C.; Slevin, D.P. (1993), "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests", *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137-153.

Narver, J.C.; Slater, S.F. (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, October, 20-35.

Narver, J.C.; Slater, S.F. (1994), "Does competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58 (January), 46-65.

Narver, J.C.; Slater, S.F. (2000), "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balance Replication", *Journal of Business Research*, 48, 69-73.

Narver, J.C.; Slater, S.F. (1998), "Additional thoughts on the Measurement of Market Orientation: A comment on Deshpandé and Farley", *Journal of Market Focused Management*, 2 (3), 233-236.

Narver, J.C.; Slater, S.F.; McLachlan, D.L. (2000), "Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation", *Marketing Science Institute Working Paper Series*, No. 100-116.

Narver, J.C.; Slater, S.F.; McLachlan, D.L. (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success", *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 334-347.

Narver, J.C.; Slater, S.F.; Tietje, B. (1998), "Creating a Market Orientation", *Journal of Marketing Focused Management*, 2 (3), 241-255.

Ngai, J.C.H.; Ellis, P. (1998), "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong-Kong", *International Marketing Review*, 15 (2), 119-139.

Ngansathil, W. (2001), "Market Orientation and Business Performance: Empirical Evidence from Thailand", *PH.D Dissertation*. Department of Management. Faculty of Economics and Commerce. The University of Melbourne.

Naumann, E.; Shannon, P. (1992), "What is Customer-Driven Marketing?", *Business Horizons*, November-December, 44-52.

Neghandi, A.; Estafen, B. (1967), "A Research Model to Determinate the Applicability of American Management Know-how in Differing Cultures and/or Environment", *Academy of Management of Journal*, 8 (4), 309-318.

Newman, K.L.; Nollen, S.D. (1996), "Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, 4, 753-779.

Noble, C.H.; Sinha, R.K.; Kumar, A. (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, 66, 25-39.

Nohria, N.; Ghoshal, S. (1994), "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations", *Strategic Management Journal*, 15, 491-502.

Nord, W. (1985), "Can Organizational Culture be Managed? A synthesis", en P. Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg y J. Martín (eds.): *Organizational Culture*. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications, 187-196.

O'Connor, N. G. (1995), "The Influence of Organizational Culture on the Usefulness of Budget Participation by Singaporean-Chinese Managers", *Accounting, Organization and Society*, 20 (5), 383-403.

O'Reilly, C. A. (1989), "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Osterman, P. (1995), "Work/family Programs and the Employment Relationship", *Administrative Science Quarterly*, 40, 683-698.

O'Reilly, C.A.; Chatman, J.; Caldwell, D. (1988), "People, Jobs and Organizational Culture", *School of Business Administration*, University of California at Berkeley.

Oczkowski, E.; Farrel, M.A. (1998), "Discriminating between Measurement Scales Using Non-nested Test and Two Stages-least Square Estimators: The Case of Market Orientation", *International Journal of Research in Marketing*, 15, 349-366.

Ogbonna, E.; Harris, C.L. (2002), "The Performance Implications of Management Fads and Fashion: An Empirical Study", *Journal of Strategic Management*, 10, 47-68.

Olson, H. (1995), "Quantitative Versus Qualitative Research: The Wrong Question", *School of Library and Information Studies*.

Ouchi, W.G. (1981), "Theory Z". Reading, Mass: Addison-Wesley.

Ouchi, W.G. (1982), "Theory Z: An Elaboration of Methodology and Findings", *Journal of Contemporary Business*, Seattle, 11.

Ouchi, W.G.; Price, R.L. (1978), 'Hierarchies, Clans and Theory Z: A new Perspective on Organizational Development', En Hackman, J.R. y otros (EDS.). *Perspectives on Behavior in Organizations*. McGraw Hill, New York, 564-577.

Owen, H. (1987), "Spirit Transformation and Development in Organizations", Abbot Publishing.

Pacanowsky, M.; O'Donnell-Trujillo, N. (1983), "Organizational Communication as Cultural Performance", *Communication Monographs*, 50, 126-147.

Pandelica, A.; Pandelica, I.; Dumitru, I. (2009), "What is Market Orientation and How Did It Evolve During The Time? What Do the Empiric Findings Show?", *The Business Review*, Cambridge, Summer, 13 (1), 238-247.

Pandelica, A.; Pandelica, I.; Dumitru, I. (2009), "The Develop of Methodological Framwork of Market Orientation Implementation: A Value Chain Perspective", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Hollywood, (March) 14 (2), 285-293.

Parasuraman, A.; Berry, L.L.; Zeithaml, V.A. (1983), "Services Firms Need Marketing Skills", *Business Horizons*, November-December, 28-31.

Parker, M. (2000), "Organizational Culture and Identity", Sage Publications.

Parkinson, S.; Chambers, A. (1998), "Quality- the Missing Link for Marketing Orientation", *27th EMAC Annual Conference*, Estocolmo (May) Proceedings, 3, 107-128.

Pascale, R. (1985), "The Paradox of Corporate Culture: Reconciling ourselves to Socialization", *California Management Review*, XXVII, (2), winter, 26-41.

Pascale, R.T.; Athos, A. G. (1981), "The Art of Japanese Management", Nueva York: Simon & Schuster.

Payne, A.F. (1988), "Developing a Marketing-oriented Organization", *Business Horizons*, May-June, 46-53.

Pearce, J.A.; Robbins, D.K.; Robinson, R.B. (1987), "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality of Financial Performance", *Strategic Management Journal*, March-April, 8, 125-134.

Peiró, J.M. (1990), "Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas", Barcelona: PPU.

Pelham, A. (1993), "Mediating and Moderating Influences on the Relationships between Market Orientation and Performance", *Tesis Doctoral*. The Pennsylvania State University, U.M.I.

Pelham, A. (1997a), "Market Orientation and Performance: The Moderating Effects of Product and Customer Differentiation", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12 (5), 276-296.

Pelham, A. (1997b), "Mediating Influence on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (2), 1-23.

Pelham, A. (1999), "Influence of Environment, Strategy and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Business Research*, 45, 33-46.

Pelham, A. (2000), "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Size Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, (January) 48-67.

Pelham, A.M.; Wilson, D.T. (1996), "A longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1) (Winter), 27-43.

Perry, M.L.; Shao, A.T. (2002), "Market Orientation and Incumbent Performance in Dynamics Markets", *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), 1140-1153.

Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View", *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Pettigrew, A. (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24.

Peters, T.J.; Waterman, R.H. (1982), "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies", *Harper & Row*, Nueva York.

Pfeffer, J. (1981), "Power in Organizations", Cambridge: Ballinger.

Pfeffer, J. (1981), "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of organizational Paradigms", in Larry L. Cummings and Barry M. Staw (eds.) *Research in Organizational Behaviour*, 3, 1-52. Greenwich, CT: JAI press.

Pierre, A.; Balthazard, P.A.; Cooke, R.A.; Potter, R.E. (2006), "Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization. Capturing the Behavioural Norms that Form Organizational Culture and Drive Performance", *Journal of Managerial Psychology*, 21 (8), 709-732.

Pitt, L.; Caruana, A.; Berthon, P.R. (1996), "Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence", *International Marketing Review*, 13 (1), 5-18.

Pleshko, L.P. (1993), "The Relationships of Market-Orientation to Performance: an Investigation Using Organizational Structure, Organizational Strategy, and the Environment as Moderators", The Florida State University.

Porter, M.E. (1980), "Competitive Strategy", New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1996): "What is strategy?", *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.

Posner, B.Z. (1992), "Person-Organization Values Congruence: No support for Individual Differences as a Moderating Influence", *Human Relations*, 45 (4), 351-361.

Pride, W.M.; Ferrell, O.C. (1997), "Marketing. Conceptos y Estrategias", *McGraw-Hill Interamericana*, 9ª Edición, México.

Pulendran, S.; Speed, R.; Widing II, R.E. (2000), "The Antecedents and Consequence of Market Orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, 25 (2), 119-143.

Pulendran, S.; Speed, R.; Widing II, R.E. (2003), "Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance", *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 476-497.

Pümpin, C.; García Echevarría, S. (1988), "Cultura Empresarial", Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Qu, R.; Ennew, C.T. (2003), "An Examination of the Consequents of Market Orientation in China", *Journal of Strategic Marketing*, 11, 201-214.

Quinn, R.E.; Cameron, K.S. (1988), "Paradox and Transformation: A Framework for Beijing Organization and Management", en R.E. Quinn y K.S. Cameron (eds.): *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, Mass.; Ballinger, 289-308.

Quintana, A. (2001), "La Orientación al Mercado desde la Perspectiva de las Capacidades y Otros Recursos Intangibles: Un Modelo Explicativo de los Resultados Empresariales", *Tesis Doctoral*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Radcliffe-Brown, A.R. (1952), "Structure and Function in Primitive Society", *Oxford University Press*, Londres.

Reid, W. (1994), "Reframing the Epistemological Debate", en Sherman, E & Reid W. *Qualitative Research in Social Work*. Colombia University Press, New York.

Reketye, G.; Gupta, A.K. (1995), "Half-Way towards Market Economy: Market Orientation of the Hungarian Manufacturing Companies", *M&M*, 1, 27-32.

Rentsch, J. (1990), "Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meaning", *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.

Reynierse, J.H.; Harker, J.B. (1986), "Measuring and Managing Organizational Culture", *Human Resource Planning*, 9, 1-8.

Reynolds, P.D. (1986), "Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance", *Journal of Management Studies*, 23, 333-345.

Ribes, A. (1997), "La Cultura de la Empresa. Como Actuar en Ella y Desde Ella", *Harvard-Deusto Business Review*, 79, 42-48.

Ritti, R.R.; Funkhouser, G.R. (1982), "The Ropes to Skip and the Ropes to Know", Columbus, Ohio: Grid.

Rivera, J. (1995a): "L'Orientation Marché: Une Strategie Concurrentielle Performance". *Tesis Doctoral*, Universidad Católica de Lovaina, Espo Nouvelle Série nº 243, Bélgica.

Rivera, J. (1995b), "La Orientación al Mercado: Una Estrategia Organizacional Competitiva", Curs D'estiu L'Orientaió Empresarial al Mercat. Documento de trabajo, Septiembre, Universidad Jaume I, Castellón.

Rivera, J. (1998), "Análisis y Expansión de la Orientación al Mercado: una Validación Empírica en Empresas Españolas", *ESIC Marketing*, Mayo-Agosto, 43-69.

Rivera, J. (1999), "La Orientación al Mercado como Estrategia Competitiva de la Organización", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (8), 107-125.

Roberts, K.H. (1970), "On Looking at an Elephant. An Evaluation of Cross-Cultural Research Related to Organizations", *Psychological Bulletin*, 74, 327-350.

Rodríguez, Gil y García (1996), "Metodología de la Investigación Cualitativa". Ediciones Aljibe. Macarena.

Rose, G.M.; Shoham, A. (2002), "Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link", *Journal of Business Research*, 55, 217-225.

Rueckert, R.W. (1992), "Developing a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.

Ruiz, J.I. (1996), "Metodología de la Investigación Cualitativa", Universidad de Deusto. Bilbao.

Sahkin, M. (1984), "Pillars of Excellence: Organizational Beliefs Questionnaire I". Organization Design and Development Inc.

Sahkin, M. (1991), "Pillars of excellence: Organizational Beliefs Questionnaire II". Organization Design and Development Inc.

Salancik, G.R (1979), "Fields Simulations for Organizational Behavior Research", *Administrative Science Quarterly*, December, 638-649.

Salavou, H.; Papastathopoulou, P. (2001), "Market Orientation and Business Performance: The Moderating Role of Product Innovation", en *Rethinking European Marketing*, 30th EMAC Conference Proceedings, Bergen, <http://euro.nhh.no/emac//menu.pdf>.

Salomo, S.; Steinhoff, F.; Trommsdorff, V. (2003), "Customer Orientation in Innovations Projects and New Product Development Success. The Moderating Effect of Product Innovativeness", *International Journal of Technology Management*, 26(5/6), 442-463.

Sánchez, M^a P.; López, A.; Cervantes, M.; Cabiñano, C. (2000), "El Capital Humano en la Nueva Sociedad del Conocimiento. Su papel en el Sistema Español de Innovación", Círculo de Empresarios, Madrid.

Sandvik, I.L.; Sandvik, K. (2003), "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 20 (4), 355-376.

Santema, S.; Van de Rijt, J. (2001), "Strategy Disclosure in Dutch Annual Reports" *European Management Journal*, 19 (1), 101-108.

Santos, M.L.; Sanzo, M.J.; Álvarez, L.I.; Vázquez, R. (2001), "El Aprendizaje Organizativo y la Orientación al Mercado como Recursos Empresariales: Interacciones y Efectos sobre la Competitividad", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 6, 7-33.

Santos, M. L.; Sanzo, M. J.; Álvarez, L. I.; Vázquez, R. (2005a), "Effects of Market Orientation on Business Strategic Behaviour", *Journal of Strategic Marketing*, 13 (1), 17-42.

Santos, M.L.; Vázquez, R. (1997), "La Estrategia da Marketing como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología", *Revista Asturiana de Economía*, 9 (Septiembre), 25-51.

Santos, M.L.; Vázquez, R.; Álvarez, L.I. (2000), "Orientación al Mercado en la Estrategia de Innovación. Su Efecto en la Empresas Industriales", *Economía Industrial*, 334, 93-106.

Sapienza, A.M. (1985), "Believing Is Seeing: How Culture Influences the Decision Top Managers Make", en R.H. Kilmann, M.J. Saxton y R. Serpa (eds.): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 66-83.

Sargeant, A.; Mohamad, M. (1999), "Business Performance in the UK Hotel Sector- Does It Pay To Be Market Orientated?", *Services Industries Journal*, 19 (3), 42-59.

Sashkin, M.; Fulmer, R. (1985), "Measuring Organizational Excellence Culture with a Validated Questionnaire", *Annual Meeting of the Academy of Management*, San Diego.

Sathe, V. (1983), "Implications of Corporate Culture: A Manager´s Guide to Action", *Organizational Dynamics*, 12, 4-23.

Sathe, V. (1985), "How to Decipher and Change Corporate Culture", en R.H. Kilmann, M.J. Saxton y R. Serpa (eds.): *Gaining Control of Corporate Culture*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 230-261.

Schein, E.H. (1968), "Organizational Socialization and the Profession of Management", *Industrial Management Review*, 9, 1-15.

Schein, E.H. (1969), "Process Consultation: Its Role in Organizational Development", Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Schein, E.H. (1978), "Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs", Reading, Mass: Addison-Wesley.

Schein, E.H. (1981a), "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?", *Sloan Management Review*, 23, 55-68.

Schein, E.H. (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer, 13-28.

Schein, E.H. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, 25, 3-16.

Schein, E.H. (1985), "Organizational Culture and Leadership", *Jossey-Bass*, San Francisco, 1-22.

Schein, E.H. (1988): "La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una Visión Dinámica", *Plaza & Janes Editores*, Gestión e Innovación.

Schlegelmilch, B.B.; Ram, S. (2000), "The Impact of Organizational and Environmental Variables on Strategic Market Orientation: An Empirical Investigation", *Journal of Global Marketing*, 13 (3), 111-127.

Scholz, C. (1987), "Corporate Culture and Strategy - The Problem of Strategic Fit", *Long Range Planning*, 20 (4), 78-87.

Schultz, M.; Hatch, M. J. (1996), "Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies", *Academy of Management Review*, 21 (2), 529-557.

Schwartz, H.; Davis, M. (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, New York, (Summer) 10.

Selnes, F.; Jaworski, B.J.; Kohli, A.K. (1996), "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study", *Scandinavian Journal of Management*, 12 (2), 139-157.

Sendergaard, M. (1994), "Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications", *Organization Studies*, 15 (3), 447-456.

Shacklton, V. J.; Abbas, H. A. (1990), "Work-related Values of Managers: A Test of the Hofstede Model", *Journal of Cross-cultural Psychology*, 21, 109-118.

Shapiro, B. (1988), "What the Hell is Market Orientated?" *Harvard Business Review*, November-December, 119-125.

Sharp, B. (1991), "Marketing Orientation: More than Just Customer Focus", *International Marketing Review*, 8, 20-25.

Shoham, A.; Rose, G.M. (2001), "Market Orientation: A Replication, Cross-National Comparison and Extension", *Journal of Global Marketing*, 14 (4), 5-25.

Shoham, A.; Rose, G.M.; Kropp, F. (2005), "Market Orientation and Performance: a Meta-Analysis", *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 435-454.

Shrivasta, P. (1985), "Integrating Strategy Formulation with Organization Culture", *Journal of Business Strategy*, 5, 103-111.

Siehl, C.; Martin, J. (1981), "Learning Organizational Culture", *Working Paper*, Stanford University.

Siehl, C.; Martin, J. (1990), "Organizational Culture: A Key to Financial Performance?", en Schneider, (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass, San Francisco.

Silva, M.; Moutinho, L.; Coelho, A.; Marques, A. (2009), "Market Orientation and Performance: Modelling a Neural Network", *European Journal of Marketing*, 43 (3/4), 421-437.

Sin, L.Y.M.; Tse, A.C.B.; Chow, R.; Lee, J.S.Y. (2005), "Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type", *Journal of International Marketing*, 13 (1), 36-57.

Siguaw, J.A.; Diamantopoulos, A. (1995), "Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-Component Scale", *Journal of Strategic Marketing*, 3 (2), 77-88.

Siguaw, J.A.; Brown, G.; Widing, R.E. (1994), "The Influence of the Marketing Orientation of the Firm Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31 (February), 106-116.

Siguaw, J.A.; Simpson, P.M.; Baker, T.L. (1998), "Effects of Suppliers Market Orientations on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, 62 (July), 99-111.

Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Smircich, L. (1985), "Is The Concept of Culture a Paradigm of Understanding Organizations and Ourselves?", en P. Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg y J. Martín (eds.): *Organizational Culture*. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications, 55-72.

Simpson, P.M.; Siguaw, J.A.; Baker, T.L. (2001), "A Model of Value Creation: Suppliers Behaviors and their Impact on Reseller-Perceived Value", *Industrial Marketing Management*, 30 (2), 119-134.

Sin, L.Y.M.; Tse, A. C. B.; Yau, O.H.M.; Chow, R.; Lee, J.S.Y. (2003), "Market Orientation and Business Performance: A Comparative Study in Mainland China and Hong Kong", *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 910-936.

Sin, L.Y.M.; Tse, A. C. B.; Yau, O.H.M.; Lee, J.S.Y. Chow, R.; Law, L.B.Y. (2000), "Market Orientation and Business Performance : An Empirical Study in Mainland China", *Journal of Global Marketing*, 14 (3), 5-29.

Singh, S. (2003), "Effects of Transition Economy on the Market Orientation-Business Performance Link: the Empirical Evidence from Indian Industrial Firms", *Journal of Global Marketing*, 16 (4), 73-96.

Sinkula, S.F. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, 58 (January), 35-45.

Sinkula, S.F.; Baker, W.; Noordewier, T.G. (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (Fall), 305-318.

Slater, S.F. (1996), "The Challenge of Sustaining Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, 25, 79-86.

Slater, S.F.; Narver, J.C. (1992), "Superior Customer Value and Business Performance: The Strong Evidence for a Market-Driven Culture", *Marketing Science Institute*. Report n° 92-125.

Slater, S.F.; Narver, J.C. (1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58 (1) January, 46-55.

Slater, S.F.; Narver, J.C. (1994b), "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance", *Business Horizons*, 37 (2), 22-28.

Slater, S.F.; Narver, J.C. (1995), "Market Orientation and Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59 (Julio), 63-74.

Slater, S.F.; Narver, J.C. (2000a), "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balance Replication", *Journal of Business Research*, 48, 69-73.

Slater, S.F.; Olson, E.M.; Reddy, V.K. (1997), "Strategy-Based Performance Measurement", *Business Horizons*, July-August, 37-44.

Söderlund, M. (1994a), "Market Orientation, Performance in Marketing Units, and Its Relations to Uncertainty and Structure", *Ekonomiska Forskningsinstitute vid Handelshögskolan I Stockholm*, Research Paper n° 6537.

Song, M.; Montoya-Weiss, M.M. (2001), "The Effect of Perceived Technological uncertainty on Japanese New Product Develop", *Academy of Management Journal*, 44 (1), 61-80.

Song, M.; Parry, M.E. (2009), "The Desired Level of Market Orientation and Business Unit Performance", *Journal of Academic Marketing Science*, 37, 144-160.

Sorensen, J.B. (2002), "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, 47, March, 57-81.

Sorensen, H.E. (2009), "Why Competitors Matter for Market Orientation?", *European Journal of Marketing*, 43 (5/6), 735-761.

Strauss, A. (1987), "Qualitative Analysis for Social Scientist", University Press. Cambridge.

Subramanuiam, R.; Gopalakrishna, P. (2001), "The Market Orientation-Performance Relationship in the Context of a Developing Economy: An Empirical Analysis", *Journal of Business Research*, 53, 1-13.

Sutton, R.; Callahan, A. (1987), "The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management", *Academy Management Journal*, 30, 405-436.

Tagiuri, R.; Litwin, G.H. (1968), "Organizational Climate: Exploration of a Concept", Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business.

Tan, J.; Litschert, R.J. (1994), "Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications: An Empirical Study of Chinese Electronics Industry", *Strategic Management Journal*, 15, 1-20.

Tay, L; Morgan, N.A. (2002), "Antecedents and Consequences of Market Orientation in Chartered Surveying Firms", *Construction Management & Economics*, 20, 331-341.

Tichy, N.M. (1982), "Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys", *Organizational Dynamics*, Autumn, 59-80.

Thévenet, M. (1986), "Audit de la Culture d'Entreprise", Paris: Les Éditions d'Organisation. Traducción española "Auditoría de la Cultura Empresarial" (1992). Madrid: Díaz de los Santos.

Tosti, D.; Jackson, S. (1994), "Alignment: How it Works and Why it Matters", Training, abril, 58-64.

Trespalacios, J. A.; Río, A. B.; Iglesias, V.; Sanzo, M^a J. (1997), "Dimensiones de la Orientación al Mercado y sus Efectos en la Empresas del Sector Agroalimentario", IX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, 427-443.

Trice, H.M.; Beyer, J.M. (1993), "The Cultures of Work Organizations", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Tse, A.C.B.; Sin, L.Y.M.; Yau, O.H.M.; Lee, J.S.Y.; Chow, R. (2003), "Market Orientation and Business Performance in a Chinese Business Environment", *Journal of Business Research*, 56 (3), 227-239.

Tunstall, W. (1983), "Cultural Transition at AT & T", *Sloan Management Review*, Cambridge, 25.

Tuominen, M.; Möller, K. (1996), "Market Orientation: A State of the Art Review", *25th EMAC Annual Conference*, "Marketing for an Expanding Europe", J. Beracs, A. Baner y J. Simon (Eds), Budapest, (May) Proceedings, 2, 1161-1181.

Tuominen, M.; Möller, K.; Rajala, A. (1997), "Marketing Capability: A Nexus of Learning-Bases Resources and Prerequisite for Market Orientation", *26th EMAC Conference*, Warwick, (May) Proceedings, I, 1220-1240.

Tuominen, M.; Rajala, A.; Möller, K. (2001), "Integrated Model of Market Orientation, Product Innovation, and Market Adaptation", *Proceedings of the 30th European Marketing Academy Conference*, Bergen.

Tuominen, M.; Rajala, A.; Möller, K. (2004), "Market-driving Versus Market-driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationships", *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 207-217.

Turner, B.A. (1971), "Exploring the Industrial Subculture", London, MacMillan.

Turner, G.B.; Spencer, B. (1997), "Understanding the Marketing Concept as Organizational Culture", *European Journal of Marketing*, 31 (1/2), 110-113.

Tushman, A. H.; O'Reilly, C.A. (1997), "Winning through Innovation". Harvard University Press. Boston, Mass.

Van Egeren, M.; O'Connor, S. (1998), "Drivers of Market Orientation and Performance in Services Firms", *Journal of Services Marketing*, 12 (1), 39-58.

Van Maanen, J. (1976), "Breaking In: Socialization to Work", en R. Dubin (Ed.) *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally.

Van Maanen, J. (1979b), "The Self, the Situation and the Rules of Interpersonal Relations", en W. Bennis y otros, *Essays in Interpersonal Dynamics*. Homewood, III: Dorsey Press.

Van Maanen, J.; Barley, S.R. (1985), "Cultural Organization: Fragment of a Theory", en P. Frost, L. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg y J. Martin (eds.): *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA.: Sage Publications, 31-54.

Varadarajan, P.R.; Jayachandran, S. (1999), "Marketing Strategy: an Assessment of the State of the Field and Outlook", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 120-143.

Varela, J.A.; Benito, L. y Calvo, A. (1996b), "Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica", *Actas de los VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Zaragoza, 26-27 Septiembre, 301-310.

Varela, J. A.; Calvo, A.; Magalhaers, E.; Carvalho, J.M. (1996a), "Perspectivas sobre el Constructo Orientación al Mercado: Análisis Empírico de sus Relaciones", *X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Granada, 115-128.

Varela, J. A.; Del Río, M.L; Benito, L. (1994), "Antecedentes de la Orientación al Mercado", *VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Cáceres, 193-203.

Varela, J.A.; Gutiérrez, A.; Antón, C. (1998), "La Cultura de la Orientación al Mercado y otros Antecedentes Seleccionados del Rendimiento Empresarial. Un Contraste de Metodologías", *Trabajo en curso. X Encuentro de Profesores de Marketing*. Santander, 135-139.

Vázquez, R.; Álvarez, L.I.; Santos, M.L.; Díaz, A.M. (1999), "Desarrollo Metodológico de la Orientación al Mercado desde una Doble Perspectiva Cultural y Comportamental: Consecuencias, Factores Moderadores y Estrategias Empresariales", *XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, 1-2 Octubre, 133-142.

Vázquez, R.; Santos, M.L.; Álvarez, L.I. (2001), "Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms", *Journal of Strategic Marketing*, 9 (1), 69-90.

Vázquez, R.; Trespalacios, J.A. (1997), "Distribución Comercial: Estrategias de Fabricantes y Detallistas", *Editorial Civitas*, Madrid.

Vega, M. (2004), "Orientación al Mercado e Innovación en Nuevos Productos: Antecedentes Organizativos", *Tesis Doctoral*, Universidad de Sevilla.

Venkatraman, N.; Ramanujan, V. (1986), "Measurement of Business Performance in Strategic Research: a Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.

Vélaz, I. (1999), "Clima y Cultura Empresarial", Colección Empresa y Humanismo. Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra.

Verhees, F. (1998), "Market Orientation, Product Innovation and Company Performance: the Case of Small Independent Companies", *27th EMAC Annual Conference*, (May), Estocolmo. Proceedings, 3, 139-153.

Verhoef, P.C.; Leeflang, P.S.H. (2009), "Understanding the Marketing Department's Influence within Firm", *Journal of Marketing*, 73, 14-37.

Vorhies, D.W.; Harper, M. (2000), "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation", *Australia Journal of Management*, 25 (2), 145-173.

Voss, G.B.; Voss, Z.G. (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, 64 (January), 67-83.

Vorhies, D.W.; Harper, M.; Rao, C.P. (1999), "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms", *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1171-1202.

Vorhies, D.W.; Harker, M. (2000), "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: an Empirical Investigation", *Australian Journal of Management*, 25 (2) (September), 145-172.

Wagner, J.A.; Hollenbeck, J.R. (2004), "Comportamiento Organizativo: Consiguiendo la Ventaja Competitiva", *Thomson*, 4^a Edición.

Wang, E.T.G.; Wei, H.L. (2005), "The Importance of Market Orientation, Learning Orientation and Quality Orientation Capabilities in TQM: An Example from Taiwanese Software Industry", *Total Quality Management Business Excellence*, 16 (10), 1161-1177.

Webb, D.; Webster, C.; Kreppa, A. (2000), "An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation", *Journal of Business Research*, 48, 101-112.

Webster, C. (1993), "Refinement of the Marketing Culture Scale and the Relationship between Marketing Culture and Profitability of a Service Firm", *Journal of Business Research*, 26, 111-131.

Webster, C. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.

Webster, F.E. (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, May-June, 29-39.

Webster, F.E. (1981), "Top Management's Concern about Marketing: Issues for the 1980s", *Journal of Marketing*, 45, 9-16.

Webster, F.E. (1994), "Market-Driven Management", *John Wiley & Sons Inc.* N.Y.

Wei, L.; Lau, Ch. (2008), "The Impact of Market Orientation and Strategic HRM on Firm Performance: The Case of China Enterprise", *Journal of International Business Studies*, 39, 980-995.

Weick, K.E. (1979), "The Social Psychology of Organizing", Reading, MA: Addison-Wesley, 2nd ed.

Weick, K. (1985), "Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory". En Lincoln, Y.S. (Ed), *Organizational Theory and Inquiry. The Paradigm Revolution*. Sage, London, 106-135.

Weick, K.E. (1987), "Organizational Culture as a Source of High Reliability", *California Management Review*, 29 (2), Winter, 112-127.

Weiner, Y. (1988), "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance", *Academy of Management Review*, 13, 534-545.

Wildemuth, B. (1993), "Post-positivist Research: Two Examples of Methodological Pluralism", *Library Quarterly*, 63, 450-468.

Wilderom, C.P.M.; Glunk, U.; Maslowski, R. (2000), "Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance", en N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y Peterson (eds.): *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications, 193-210.

- Wilkins, A.L. (1983), "The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations", *Organizational Dynamics*, Autumn, 24-38.
- Wilkins, A.L.; Ouchi, W.G. (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Wilkins, A.L.; Patterson, K.J. (1985), "You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail?", en R.H. Kilmann, M.J. Saxton y R. Serpa (eds.): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco.: Jossey-Bass, 262-291.
- Willmott, H. (1993) "Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations", *Journal of Management Studies*, 30 (4), 515-552.
- Woller, G. (2002), "From Market Failure to Marketing Failure: Market Orientation as the Deep Outreach", *Journal of International Development*, 14, 305-324.
- Wong, E.; Mavondo, F. (2000), "When Market Orientation and Learning Orientation Do Not Pay: Evidence From Australian Building and Construction Industry", en O´Cass, A. *Visionary Marketing for The 21st Century: Facing the Change; Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 2000*, <http://130.195.95.71:8080/anymac2000/home.htm>.
- Wood, V.R.; Bhuian, S, Kiecker, P. (2000), "Market Orientation and Organizational Performance in Non Profit Hospitals", *Journal of Business Research*, 48, 213-226.
- Wren, B.M.; Souder, W.E.; Berkowitz, D. (2000), "Market Orientation and New Product Development in Global Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, 29, 601-611.
- Wright, N.D.; Pearce, J.W.; Busbin, J.W. (1997), "Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance", *Journal of Marketing. Theory and Practice* (Fall) 5 (4), 23-34.
- Xenikou, A.; Furnham, A. (1996), "A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture", *Human Relations*, 49 (3), 349-371.
- Yau, O.H.M.; McFetridge, P.R.; Chow, R.P.M.; Lee, J.S.Y.; Sin, L.Y.M.; Tse, A.C.B. (2000), "Is Relationship Marketing for Everyone?", *European Journal of Marketing*, 34 (9/10), 1111-1127.
- Zeitz, G.; Johannesson, R.; Retchie, J. E. (1997), "An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture. Development and Validation", *Group and Organizational Management*, 22 (4), 414-444.

ANEXO I: ILUSTRACIONES DE ALGUNAS CITAS ASOCIADAS A LOS CÓDIGOS DE LOS COMPONENTES DE LA OM.

CITAS ASOCIADAS A UN COMPONENTE DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- “En cuanto a los clientes, la preocupación por conocer y resolver sus reclamaciones y quejas llevó a crear en 1977 (¡hace 28 años!) una Oficina de Atención a Clientes en dependencia directa de la Presidencia del Banco”. (Banco de Andalucía-RSC-05.rtf - 4:104¹).
- “Cultura de servicio al cliente: El cliente es el eje alrededor del que está esencialmente orientado el trabajo del Grupo”. (Banco de Andalucía-RSC-05.rtf - 4:119).
- “En este sentido opera nuestra firme apuesta por aumentar el valor que ofrecemos a nuestros clientes con fórmulas más imaginativas, más equitativas y más ágiles para que obtenga más de su relación con Bancaja”. (Bancaja-IA-05.rtf - 7:58).
- “Oferta personalizada de productos, adaptada a las preferencias de cada segmento homogéneo de clientes”. (Banco Galicia-RSC-06.rtf - 17:133).
- “Nuestra organización está en un proceso continuo de expansión, transformación y cambio, con el fin de adaptarnos a los retos a los que nos enfrentamos y ser capaces de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”. (Banco Pastor-IA-07.rtf - 21:129)
- “Me gustaría comenzar esta carta diciéndoles que el año 2005, en el que hemos cumplido nuestro 40º aniversario, ha sido un año excelente en la vida del Banco, lo que demuestra que después de tantos años, nuestra propuesta de valor a los clientes sigue estando plenamente vigente”. (Bankinter-IA-05.rtf - 34:2)
- “Bankinter conoce el grado de satisfacción de sus clientes gracias a un sistema de encuestas realizadas mensualmente por el Departamento de Calidad” (Bankinter-IA-05.rtf - 34:17).
- “Además, el objetivo ha sido una orientación clara a satisfacer las necesidades financieras de los clientes mediante la profesionalidad, la innovación y la oferta

¹ Dicha nomenclatura nos muestra el documento y la ubicación de la cita asociada al código. En este caso, la cita corresponde a la memoria de Responsabilidad Social Corporativa del Banco de Andalucía del año 2005 y está ubicada en el documento primario número 4, párrafo 104.

- de unos servicios integrales totales". (Bankpyme-IA-05.rtf - 42:8).
- "Dentro del área de Banca Personal, Barclays España ofrece también servicios especializados para clientes extranjeros no residentes, para dar respuesta a todas las necesidades financieras de sus intereses en España". (Barclays-RSC-06.rtf - 46:10).
 - "Nuestro objetivo siempre es el mismo: conseguir la satisfacción de nuestros clientes". (Barclays-RSC-07.rtf - 47:21).
 - "El Cliente: centro de atención prioritario". (Caixa Galicia-IA-07.rtf - 61:73).
 - "Se realizan anualmente y de forma sistemática encuestas de satisfacción a los clientes". (Caja Canarias-RSC-06.rtf - 95:83).
 - "Los clientes de Banesto son el centro de nuestra actividad". (Banesto-RSC-07.rtf - 174:3).
 - "La confianza de los clientes reside en nuestro esfuerzo por crear valor añadido a cada acción, producto y servicio, ofreciendo calidad, cercanía, innovación, agilidad y compromiso". (Banesto-RSC-07.rtf - 174:5).
 - "De hecho, el nuevo plan trienal que se ha elaborado al finalizar el ejercicio, contempla como primer objetivo la fidelización de nuestra clientela y el crecimiento del número -ya muy importante- de quienes consideran a Bankoa como su primer banco, incluso como "su" banco". (Bankoa -IA-07.rtf - 41:6).
 - "Establecimiento de una relación de confianza estable y sostenible con los clientes, concretada en un modelo comercial basado en la relación personalizada y el asesoramiento, en el desarrollo de productos, en la proximidad al cliente y en varios programas de relación". (Caixa Catalunya-IA-05.rtf - 54:3).
 - "Voluntad de dar respuesta a las necesidades reales de los clientes, aportando soluciones financieras y estableciendo con ellos relaciones a largo plazo". (Caixa Catalunya-IA-06.rtf - 55:6).
 - "Trabajamos para generar, fomentar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes, rentables para ambas partes, que estén basadas en la excelencia en el servicio prestado, a través de múltiples canales, y que permitan la generación conjunta de soluciones financieras personalizadas, innovadoras y de elevado valor percibido por el cliente". (Caixanova-RSC-06.rtf - 83:41).
 - "Que fomenta y mantiene las relaciones a largo plazo con los clientes, basadas en la excelencia en el servicio prestado". (Caixanova-RSC-07.rtf - 84:51).
 - "Esto supone que la relación con el cliente ha de ser clara, de trato profesional, cuidándole y buscando su satisfacción y fidelización". (Caja Burgos-RSC-06.rtf - 91:37).

- “Por otra parte, la vinculación de nuestros clientes, medida en función de las familias de productos contratadas por cliente, ha pasado de 4,40 en 2004 a 5,00 en 2005, lo que demuestra la clara apuesta de la Caja por la satisfacción de los mismos y el incremento en su fidelidad”. (Caja España Inversiones-RSC-05.rtf - 100:24).
- “En el terreno de la intermediación económico-financiera, hemos comenzado a recoger los frutos de la nueva orientación de la organización, que a partir de la puesta en marcha del Plan Director 2004-2007 centra sus esfuerzos en la atención cercana y de calidad de las necesidades de las y los clientes de la entidad, y fija como objetivo principal el crecimiento rentable del negocio típico de nuestra entidad”. (BBK-IA-05.rtf - 48:1).
- “Esta misión se fundamenta en su identidad y cultura corporativa propia, como grupo financiero de ámbito fundamentalmente ibérico, especializado en particulares, comercios y empresas, y que mantiene su orientación decidida hacia la calidad de servicio, la rentabilidad y la eficiencia, en un proceso de renovación permanente ante los desafíos del nuevo mercado europeo de servicios financieros”. (Castilla-RSC-05.rtf - 136:4).
- “En el año 2005 Ibercaja ha comenzado a desplegar un nuevo Plan Estratégico cuyos principales objetivos son alcanzar un crecimiento equilibrado y rentable que genera una ganancia de cuota de mercado, incrementar la diversificación geográfica y de las fuentes de negocio, mejorar la calidad de servicio al cliente e incrementar la eficiencia”. (Ibercaja-IA-05.rtf - 145:1).
- “En Banca Mayorista Global se realizará una nueva ampliación de nuestro modelo de relación global de clientes para incluir unos 100 adicionales en 2007, lo que nos permitirá ofrecer mayor valor y mejor atención y servicio a este tipo de clientes, que se traduce en mayor rentabilidad para el Banco”. (Santander-IA-06.rtf - 158:76).
- “Santander quiere consolidarse como un gran Grupo financiero internacional, que da una rentabilidad creciente a sus accionistas y satisface todas las necesidades financieras de sus clientes”. (Santander-RSC-05.rtf - 160:1).

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA

- “Evaluación de rendimiento y disponibilidad e-banking, que nos posiciona en el tercer puesto dentro del sector tanto en nuestra web de particulares como de empresas”. (Barclays-RSC-06.rtf - 46:55).
- “Además del intenso proceso de expansión que se está realizando (a resultas del cual se cierra el año con un 9% más de oficinas), la entidad ha logrado aumentar su cuota de mercado en Bizkaia, donde refuerza su liderazgo, a pesar

de la mayor presencia competitiva". (BBK-IA-06.rtf - 49:28).

- "A principios de los años 90, una vez consolidado el liderazgo en la comunidad gallega, el Grupo Caixa Galicia abordaba un ambicioso proceso de expansión extra regional con el objetivo de posicionarse en los principales polos de desarrollo de la Península". (Caixa Galicia-IA-05.rtf - 60:135).
- "Además, hemos sido la primera entidad del país en ofrecer tarjetas con chip". (Caixa Penedés-IA-06.rtf - 73:30).
- "La publicación Empresas TOP para trabajar 2007, por su parte, ha situado a Caixa Sabadell entre las 63 compañías del estado español que más se esfuerzan por "atraer, retener y rentabilizar el talento" -las mejores donde trabajar". (Caixa Sabadell-RSC-07.rtf - 79:47).
- "Para ello Caixanova, desde el primer momento, se ha incorporado como entidad piloto liderando el proyecto Sectorial de Control Global de Riesgos". (Caixanova-IA-06.rtf - 81:14).
- "El análisis de las cifras más relevantes de la actividad financiera, que acabamos de realizar, se debe completar con la exposición de otra serie de actuaciones, que por su relevancia actual y por su contribución a la futura posición estratégica de la Entidad, podemos calificar de grandes proyectos que permitirán garantizar nuestro nivel de competitividad". (Caja Badajoz-IA-05.rtf - 85:22).
- "Caja de Badajoz mantiene unos ratios de liquidez muy satisfactorios, encontrándose en las primeras posiciones en el ranking sectorial, según estudios comparativos realizados por la Confederación de Cajas al mes de diciembre". (Caja Badajoz-IA-07.rtf - 87:23).
- "El índice de eficiencia ha mejorado en 0,7 puntos, hasta quedar situado, al cierre de 2005, en el 38,7%, lo que nos permite seguir estando en los primeros puestos del sector en esta ratio". (Caja Burgos-IA-05.rtf - 88:29).
- "Situación a Caja de Burgos como el referente del sector financiero de Castilla y León en términos de excelencia". (Caja Burgos-RSC-06.rtf - 91:44).
- "Durante el ejercicio económico que presentamos no sólo afianzamos nuestro liderazgo en los principales parámetros del negocio, sino que hemos conseguido aumentar la distancia que nos separa de nuestros principales competidores, tanto en cifras absolutas, como en innovación y prestaciones a los clientes". (Caja Canarias-IA-05.rtf - 93:18).
- "Hoy, Caja España es ya una entidad financiera con implantación geográfica en toda la península, hemos ratificado el liderazgo destacado en el sector financiero de Castilla y León y consolidado el puesto décimo en el ranking de todas las cajas de ahorro españolas". (Caja España Inversiones-IA-06.rtf -

98:26).

- "Un objetivo estratégico de Banesto es tener una calidad de riesgo mejor que la media del sector". (Banesto-IA-07.rtf - 173:54).
- "Por otra parte a finales de año más del 90% por ciento de las tarjetas emitidas tenían incorporadas el chip por lo que Banca Pueyo ha sido pionera en esta tecnología". (Banca Pueyo-IA- 07.rtf - 177:11).
- "Sobre la base de los logros conseguidos en ese trienio de actuación, avanzando con una estrategia diferenciada respecto a la mayor parte de nuestro sector, el Plan Estratégico aprobado para el período 2007-2009 profundiza en políticas y estrategias enfocadas a un crecimiento moderado, solvente y diversificado, a la par que rentable, eficiente y financieramente sostenible". (Caja Rioja -IA-07.rtf - 126:3).
- "Banco Popular aplica su estrategia de crecimiento rentable, centrada en el negocio de banca comercial minorista, en el que cuenta con una reconocida ventaja competitiva en dos áreas prioritarias". (Banco Popular -RSC-05.rtf - 136:8).
- "Se ha continuado ganando cuota en estas líneas de negocio donde el Grupo está entre las primeras entidades del país y es un claro referente en el mercado español por su capacidad innovadora, rentabilidad y alta calidad de su gestión". (Ibercaja-IA-07.rtf - 147:3).
- "Banesto abordará el primer año de su nuevo plan director 2006-2008 con el que aspira a seguir aumentando cuota de mercado frente a sus competidores, mejorar su eficiencia y su rentabilidad". (Banesto- IA-05.rtf - 157:35).
- "Nuestro objetivo a medio plazo es estar entre los primeros bancos del mundo en crecimiento del beneficio por acción y en rentabilidad total para el accionista". (Santander-RSC-07.rtf - 162:4).
- "Sensible al ciclo económico, como todas las entidades financieras, Caixa Laietana ha seguido compitiendo sobre bases sólidas, reforzando las áreas estratégicas para la mejora de la competitividad y eficiencia". (Caixa Laietana-IA-07.rtf - 71:8).
- "El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) realizado para confeccionar nuestro plan de gestión 2007, configura un entorno en el que amenazas como la incertidumbre económica y la competencia del sector se ven contrarrestadas por nuestra capacidad de crecimiento en clientes y su fidelidad y vinculación, que se sustentan en la excelente opinión que éstos y la sociedad guipuzcoana tienen de kutxa". (Kutxa-RSC-06.rtf - 152:90).

- “Debemos tener presente, siempre, la competencia directa que busca captar los recursos de los clientes que tenemos fidelizados”. (Sa Nostra -IA-05.rtf - 154:17).
- “También se evidencia en la alta vinculación de los clientes, reafirmando un año más Caja Madrid como líder a nivel nacional, con un 82% en vinculación, y con relaciones de exclusividad en más de la mitad de los clientes”. (Caja Madrid-IA-07.rtf - 105:88).

COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL

- “Clima de confianza basado en una comunicación transparente que favorezca la participación de la plantilla, la iniciativa personal y el trabajo en equipo”. (BBK-RSC-06.rtf - 52:52).
- “El Grupo Caixa Galicia ha desarrollado un modelo de gestión integral del capital humano cuyo eje central es la definición y asunción de una serie de Valores Corporativos que integran, y a su vez definen, las distintas prácticas que abarcan la función de recursos humanos en la Entidad: Trabajo en equipo”. (Caixa Galicia-IA-06.rtf - 62:138).
- “El esfuerzo coordinado de nuestro equipo humano continuamente formado, motivado, integrado, comprometido, participativo y con iniciativa, que identifica su desarrollo personal y profesional con el fortalecimiento de la Entidad”. (Caja Canarias-RSC-06.rtf - 95:91).
- “Cooperación: externa e interna, en el convencimiento de que el resultado del trabajo en equipo y las alianzas generan mejores resultados para todos los agentes implicados”. (Caja Canarias-RSC-07.rtf - 96:94).
- “El Modelo Europeo de Excelencia proporciona un enfoque estructurado que permite planificar la mejora en la gestión y hacer posible las comparaciones externas e internas de una forma sistemática, implicando a toda la Organización en la calidad y su impacto en los resultados y ante sus clientes, la sociedad y los propios empleados”. (Caja Madrid-IA-05.rtf - 103:92).
- “Los resultados de los procesos de medición con clientes externos e internos sirven a las agrupaciones organizativas para poner en marcha planes de mejora orientados a incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes”. (Caja Madrid-IA-07.rtf - 105:85).
- “Existe una fuerte identificación con el proyecto empresarial, representada en el orgullo de pertenencia y el compromiso con el éxito del Grupo”. (Caja Madrid-RSC-06.rtf - 107:119).
- “Una fluidez y transparencia en la comunicación corporativa, facilitando la transmisión de información así como compartir conocimientos a todos los

niveles de la organización". (Caja Mediterraneo-RSC-05.rtf - 112:45).

- "Fomento del trabajo en equipo". (Caja Navarra-RSC-06.rtf - 122:51).
- "Ejerciendo la responsabilidad con transparencia y trabajo en equipo: horizontalidad frente a verticalidad". (Caja Navarra-RSC-06.rtf - 122:52).

CITAS ASOCIADAS A VARIOS COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Orientación al Cliente y Orientación a la Competencia:

- "El resultado de la utilización de todas las prácticas de gestión que aplicamos nos ha llevado a mejorar la rentabilidad unitaria por cliente en todos los segmentos y, lo que es más importante, esto se ha conseguido sin perder un ápice de la ventaja competitiva que tenemos en relación a la calidad de servicio percibida por los clientes, que nos sitúan en una posición de liderazgo". (Bankinter-IA-05.rtf- 34:1).
- "...brindar el mejor servicio a los clientes teniendo en cuenta sus intereses y mejorando la oferta de productos, procurando el mayor respeto hacia los empleados y su situación laboral y personal, sin perder nunca de vista la mejora continua de la rentabilidad de los accionistas". (Castilla-RSC-06.rtf - 137:6).
- "...rentabilidad, eficiencia y solvencia, en un modelo orientado a banca con y de clientes, multicanal y multimarca, apostando decididamente por convertirse en un referente en el panorama financiero ibérico". (Crédito Balear-RSC-05.rtf - 142:7).
- "En el año 2006 Ibercaja ha seguido desarrollando las líneas de actuación establecidas en el Plan Estratégico 2005-2007, cuyos principales objetivos son los de configurarse como una entidad financiera nacional, alcanzar un crecimiento equilibrado y rentable que permita obtener ganancias en la participación en el mercado, incrementar la diversificación de las fuentes de negocio, mejorar la calidad de servicio al cliente e incrementar la productividad y la eficiencia". (Ibercaja-IA-06.rtf - 146:1).
- "Innovación - Búsqueda constante de productos, servicios y procesos que cubran las necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores". (Santander-RSC-07.rtf - 162:3).
- "Visión: Unicaja aspira a mantenerse como entidad financiera líder en Andalucía, y de referencia en el resto de sus ámbitos de actuación, desplegando una oferta de productos y servicios financieros de calidad

adecuados a las demandas de los diferentes segmentos de clientes, bajo la óptica de la maximización de la rentabilidad y la eficiencia empresarial y social". (Unicaja-RSC-06.rtf - 167:1).

- "Un indicador muy fiable del servicio que reciben los clientes de Bankinter, y de su mayor satisfacción percibida, consiste en conocer cuál es la posición relativa de Bankinter con respecto a la competencia". (Bankinter-IA-06.rtf - 35:43).
- "Es decir, tenemos que ser capaces de ayudar a nuestros clientes y empleados a alcanzar sus objetivos ofreciéndoles, respectivamente, los mejores y más idóneos productos y servicios y las oportunidades profesionales a que puedan aspirar, y en ello ponemos nuestro empeño cada día" (Barclays-RSC-06.rtf-46:3).
- "Barclays es el 6º grupo bancario a nivel nacional por volumen de activos, es la entidad líder entre los bancos extranjeros que operan en España y se encuentra entre los tres primeros bancos en términos de calidad de servicio al cliente (según el Informe EQUOS)". (Barclays -RSC-07.rtf - 47:10).
- "BBK ha puesto en marcha en 2007 uno de los servicios a clientes más innovadores del estado, pionero en la utilización de las nuevas tecnologías de la información, y con un alto valor social añadido". (BBK-IA-07.rtf - 50:22).
- "La alta densidad de la red de sucursales en nuestra Comunidad, con el objetivo de proximidad a nuestros clientes, nos permite seguir manteniendo nuestro liderazgo". (Caja Rioja-IA-06.rtf - 125:12).
- "Tratamos de responder con calidad y eficiencia a todas sus demandas financieras para contar con los clientes más satisfechos y mejor vinculados del sector". (Banesto-IA-06A.rtf - 273:5).

Orientación al Cliente y Coordinación Interfuncional:

- "Los criterios utilizados en todos los procesos de selección han puesto especial énfasis en identificar profesionales orientados al cliente, con aptitudes comerciales, capaces de trabajar en equipo y comprometidos con la cultura de la organización y el logro de resultados". (Bankinter-IA-05.rtf- 34:80).
- "Para ello, todos los profesionales que integramos el Grupo Barclays en España nos comprometemos a trabajar en calidad y a asumir como metas la mejora continua, la excelencia y la satisfacción de nuestros clientes y empleados". (Barclays-RSC-06.rtf - 46:23).
- "Se trata de configurar una Entidad más horizontal y próxima al cliente, para lo que se ha diseñado una estructura organizativa matricial dotada de mayores

atribuciones a los responsables de las unidades de negocio, descentralizando las tomas de decisiones y contribuyendo a configurar un Grupo más ágil y flexible a la hora de responder a los requerimientos de sus clientes". (Caixa Galicia-IA-05.rtf - 60:64).

- "Los valores corporativos, que la organización asume, reflejan la voluntad de la institución para avanzar en sus acciones y modos de actuar hacia una cultura orientada al cliente, con visión de negocio, proactiva y basada en las relaciones entre las personas a través de la maestría (coaching), el trabajo en equipo y la comunicación". (Caixa Sabadell- IA-06.rtf - 76:10).
- "Por ello, desde 1993, la caja viene desarrollando con carácter sistemático un Plan Integral de Calidad, que implica a toda la organización, y cuya finalidad es optimizar la calidad del servicio mejorando la información, rapidez, agilidad y seguridad de las operaciones realizadas con los clientes". (Caixanova-RSC-06.rtf - 83:69).
- "De este modo, los ámbitos de actuación hasta ahora centrados en la mejora de la eficacia de la gestión comercial se amplían a aspectos que afectan a toda la organización, como las políticas de recursos humanos, la comunicación o la adaptación de los servicios centrales, orientándola hacia la excelencia y hacia el cliente". (Caja Burgos-IA-07.rtf - 90:16).
- "La calidad del servicio es un compromiso de toda la organización con el objetivo de merecer la confianza de los clientes y satisfacer anticipadamente sus expectativas de manera eficiente". (La Caixa-IA-05.rtf - 218:40).
- "Igualmente se ha trabajado para que se perciba al personal de la oficina como un equipo unido y orientado a dar servicio al cliente". (Caja Jaén-IA-05.rtf - 224:24).
- "No puedo ocultarle mi satisfacción por los resultados obtenidos, en la consciencia de que han de suponer el reto diario de superación en los próximos ejercicios, y son el reflejo de la profesionalidad, el compromiso y la orientación al cliente de todos los que integramos Caja de Guadalajara". (Caja Guadalajara-IA-06.rtf - 234:15).
- "En el Reto 2009 también apostamos por reforzar la puesta en valor del trabajo en equipo, el liderazgo y la mejora de nuestros procesos, dotándoles de una mayor orientación al cliente, como medios para alcanzar los objetivos estratégicos". (Caja Granada-IA-2006.rtf - 241:1).
- "El compromiso de servicio al cliente de Caja GRANADA también afecta a la organización interna". (Caja Granada-IA-07.rtf - 243:35).
- "La voluntad de los empleados de la Caja de Extremadura es continuar trabajando con eficacia y firmeza, promoviendo la hegemonía del trabajo en equipo, la dedicación y el empeño, con el objetivo de aumentar nuestro

prestigio y nuestra solidez y con el deseo final de conseguir el reconocimiento y la confianza de todos nuestros clientes, que constituyen la base principal de nuestra larga existencia y el pilar fundamental de nuestro futuro como entidad al servicio de nuestra región". (Caja Extremadura-IA-06.rtf - 260:3).

- "La cooperación y el trabajo en equipo entre personas y áreas del banco es nuestro instrumento para añadir valor a los clientes". (Banesto-IA-06A.rtf - 273:16).

Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional:

- "Además, favorece la comunicación y la cooperación entre áreas y mejora la competitividad". (Caja Navarra-RSC-05.rtf - 121:28).
- "Todo ello gracias al esfuerzo y compromiso de nuestro equipo, principal ventaja competitiva, en la contribución de un futuro más sólido y rentable para el Grupo CCM". (Caja Castilla La Mancha-IA-05.rtf - 262:32).

Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional:

- "Estamos convencidos de que es posible, porque disponemos del equipo con más talento y preparación, comprometido con ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes". (Banesto-IA-06A.rtf - 273:9).
- "Nuestro éxito dependerá de la medida en la que seamos capaces de avanzar en nuestra apuesta por ofrecer un servicio diferencial a nuestros clientes, combinando la potencia y capilaridad de nuestra red comercial con la capacidad de nuestros departamentos de apoyo para idear soluciones a problemas que nuestros clientes, en muchas ocasiones, ni siquiera son conscientes que tienen". (Banesto-IA-06A.rtf - 273:43).
- "Somos más de 9.500 personas las que cada día estamos más comprometidas en hacer de Banesto el mejor banco comercial de Europa y el primero para nuestros clientes". (Banesto-IA-06A.rtf - 273:65).

ANEXO II:

RELACIÓN DE ENTIDADES INCLUIDAS EN EL ESTUDIO

BANCOS

1. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
2. Banco Santander Central Hispano
3. Banco Español de Crédito (Banesto)
4. Banco de Sabadell
5. Banco Popular Español
6. Bankinter
7. Banco Pastor
8. Barclays Bank
9. Banco de Valencia
10. Banco de Andalucía
11. Banca March
12. Banco de Castilla
13. Banco de Galicia
14. Banco Cooperativo Español
15. Banco Gallego
16. Banco de Vasconia
17. Banco de Crédito Balear
18. Banco de Pequeña y Mediana Empresa (Bankpyme)
19. Bankoa
20. Banco de Finanzas e Inversiones (Fibanc)
21. Banca Pueyo

CAJAS DE AHORRO

22. Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM)
23. Monte de Piedad y Caja General de A. de Badajoz
24. Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona (La Caixa)
25. Caixa d'Estalvis de Catalunya
26. Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK)
27. Caja de Ahorros del Círculo Católico de Obreros de Burgos (Caja Círculo Católico)
28. Caja de Ahorros Municipal de Burgos
29. Caja de Ahorros y M.P. de Extremadura
30. Caja de Ahorros y M.P. de Córdoba (Cajasur)
31. Caja de Ahorros de Galicia
32. Caja de Ahorros de Castilla La Mancha (CCM)
33. Caixa d'Estalvis de Girona
34. Caja General de Ahorros de Granada
35. Caja de Ahorros Provincial de Guadalajara
36. Caja Provincial de Ahorros de Jaén
37. Caja España de Inversiones
38. Caja de Ahorros de La Rioja
39. Caja de Ahorros y M.P. de Madrid
40. M.P. y C.A. de Ronda, Cádiz, Almería, Málaga y Antequera (Unicaja)
41. Caixa d'Estalvis de Manresa
42. Caixa d'Estalvis Laietana
43. Caja de Ahorros de Murcia
44. Caja de Ahorros y M.P. de Ontinyent
45. Caja de Ahorros de Asturias (Cajastur)

46. Caja de Ahorros y M.P. de Las Baleares (Sa Nostra)
47. Caja Insular de Ahorros de Canarias
48. Caja de Ahorros y M.P. de Navarra
49. Caixa d'Estalvis de Sabadell
50. Caja de Ahorros de Salamanca y Soria (Caja Duero)
51. Caja de Ahorros y M.P. de Guipúzcoa y San Sebastián (Kutxa)
52. Caja General de Ahorros de Canarias
53. Caja de Ahorros y M.P. de Segovia
54. Caixa d'Estalvis de Tarragona
55. Caixa d'Estalvis de Terrassa
56. Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante (Bancaja)
57. Caja de Ahorros de Vigo, Ourense y Pontevedra (Caixanova)
58. Caixa d'Estalvis del Penedés
59. Caja de Ahorros de Vitoria y Álava (Caja Vital)
60. Caja de Ahorros y M.P. de Zaragoza, Aragón y Rioja (Ibercaja)

ANEXO III**RELACIÓN DE DOCUMENTOS PRIMARIOS INCLUIDOS EN EL ESTUDIO**

P 1: Banco de Andalucía-IA-05 ¹ .	P24: Banco Popular-IA-07.
P 2: Banco de Andalucía-IA-06.	P25: Banco Popular-RSC-05.
P 3: Banco de Andalucía-IA-07.	P26: Banco Popular-RSC-06.
P 4: Banco de Andalucía-RSC-05.	P27: Banco Popular-RSC-07.
P 5: Banco de Andalucía-RSC-06.	P28: Banco de Vasconia-IA-05.
P 6: Banco de Andalucía-RSC-07.	P29: Banco de Vasconia-IA-06.
P 7: Bancaja-IA-05.	P30: Banco de Vasconia-IA-07.
P 8: Bancaja-IA-06.	P31: Banco de Vasconia-RSC-05.
P 9: Bancaja-IA-07.	P32: Banco de Vasconia-RSC-06.
P10: Bancaja-RSC-05.	P33: Banco de Vasconia-RSC-07.
P11: Bancaja-RSC-06.	P34: Bankinter-IA-05.
P12: Bancaja-RSC-07.	P35: Bankinter-IA-06.
P13: Banco de Galicia-IA-05.	P36: Bankinter-IA- 07.
P14: Banco de Galicia-IA-06.	P37: Bankinter-RSC-06.
P15: Banco de Galicia-IA-07.	P38: Bankinter-RSC-07.
P16: Banco de Galicia-RSC-05.	P39: Bankoa-IA-05.
P17: Banco de Galicia-RSC-06.	P40: Bankoa-IA-06.
P18: Banco de Galicia-RSC-07.	P41: Bankoa-IA-07.
P19: Banco Pastor-IA-05.	P42: Bankpyme-IA-05.
P20: Banco Pastor-IA-06.	P43: Bankpyme-IA-06.
P21: Banco Pastor-IA-07.	P44: Bankpyme-IA-07.
P22: Banco Popular-IA-05.	P45: Barclays-RSC-05.
P23: Banco Popular-IA-06.	P46: Barclays-RSC-06.
	P47: Barclays-RSC-07.
	P48: Bilbao Bizkaia Kutxa-IA-05.
	P49: Bilbao Bizkaia Kutxa-IA-06.
	P50: Bilbao Bizkaia Kutxa-IA-07.

¹ Nomenclatura: P: documento primario; 1: número asignado por el programa Atlas.ti; Banco de Andalucía: nombre de la entidad; IA: Informe Anual o RSC: Memoria de Responsabilidad Social Corporativa; 05: periodo.

- P51: Bilbao Bizkaia Kutxa-RSC-05.
P52: Bilbao Bizkaia Kutxa-RSC-06.
P53: Bilbao Bizkaia Kutxa-RSC-07.
P54: Caixa Catalunya-IA-05.
P55: Caixa Catalunya-IA-06.
P56: Caixa Catalunya-CA-06.
P57: Caixa Catalunya-IA-07.
P58: Caixa Catalunya-RSC-06.
P59: Caixa Catalunya-RSC-07.
P60: Caixa Galicia-IA-05.
P61: Caixa Galicia-IA-07.
P62: Caixa Galicia-IA-06.
P63: Caixa Galicia-RSC-05.
P64: Caixa Galicia-RSC-06.
P65: Caixa Galicia-RSC-07.
P66: Caixa Girona-IA-05.
P67: Caixa Girona-IA-06.
P68: Caixa Girona-IA-07.
P69: Caixa Laietana-IA-05.
P70: Caixa Laietana-IA-06.
P71: Caixa Laietana-IA-07.
P72: Caixa Penedés-IA-05.
P73: Caixa Penedés-IA-06.
P74: Caixa Penedés-IA-07.
P75: Caixa Sabadell-IA-05.
P76: Caixa Sabadell- IA-06.
P77: Caixa Sabadell-IA-07.
P78: Caixa Sabadell-RSC-06.
P79: Caixa Sabadell-RSC-07.
P80: Caixanova-IA-05.
P81: Caixanova-IA-06.
P82: Caixanova-IA-07.
P83: Caixanova-RSC-06.
P84: Caixanova-RSC-07.
P85: Caja de Badajoz-IA-05.
P86: Caja de Badajoz-IA-06.
P87: Caja de Badajoz-IA-07.
P88: Caja de Burgos-IA-05.
P89: Caja de Burgos-IA-06.
P90: Caja de Burgos-IA-07.
P91: Caja de Burgos-RSC-06.
P92: Caja de Burgos-RSC-07.
P93: Caja Canarias-IA-05.
P94: Caja Canarias-IA-06.
P95: Caja Canarias-RSC-06.
P96: Caja Canarias-RSC-07.
P97: Caja España Inversiones-IA-05.
P98: Caja España Inversiones-IA-06.
P99: Caja España Inversiones-IA-07.
P100: Caja España Inversiones-RSC-05.
P101: Caja España Inversiones-RSC-06.
P102: Caja España Inversiones-RSC-07.
P103: Caja Madrid-IA-05.
P104: Caja Madrid-IA-06.
P105: Caja Madrid-IA-07.
P106: Caja Madrid-RSC-05.
P107: Caja Madrid-RSC-06.
P108: Caja Madrid-RSC-07.
P109: Caja Mediterráneo-IA-05.
P110: Caja Mediterráneo-IA-06.
P111: Caja Mediterráneo-IA-07.
P112: Caja Mediterráneo-RSC-05.
P113: Caja Mediterráneo-RSC-06.
P114: Caja Mediterráneo-RSC- 07.

P115: Caja Murcia-IA-05.	P147: Ibercaja-IA-07.
P116: Caja Murcia-IA-06.	P148: Kutxa-IA-05.
P117: Caja Murcia-IA-07.	P149: Kutxa-IA-06.
P118: Caja de Navarra-IA-05.	P150: Kutxa-IA-07.
P119: Caja de Navarra-IA-06.	P151: Kutxa-RSC-05.
P120: Caja de Navarra-IA-07.	P152: Kutxa-RSC-06.
P121: Caja de Navarra-RSC-05.	P153: Kutxa-RSC-07.
P122: Caja de Navarra-RSC-06.	P154: Sa Nostra-IA-05.
P123: Caja de Navarra-RSC-07.	P155: Sa Nostra-IA-06.
P124: Caja Rioja-IA-05.	P156: Sa Nostra-IA-07.
P125: Caja Rioja-IA-06.	P157: Banco de Santander-IA-05.
P126: Caja Rioja-IA-07.	P158: Banco de Santander-IA-06.
P127: Caja Segovia-IA-05.	P159: Banco de Santander-IA-07.
P128: Caja Segovia-IA-06.	P160: Banco de Santander-RSC-05.
P129: Caja Segovia-IA-07.	P161: Banco de Santander-RSC-06.
P130: Cajasur-IA-05.	P162: Banco de Santander-RSC-07.
P131: Cajasur-IA-06.	P163: Unicaja-IA-05.
P132: Cajasur-IA-07.	P164: Unicaja-IA-06.
P133: Banco de Castilla-IA-05.	P165: Unicaja-IA-07.
P134: Banco de Castilla-IA-06.	P166: Unicaja-RSC-05.
P135: Banco de Castilla-IA-07.	P167: Unicaja-RSC-06.
P136: Banco de Castilla-RSC-05.	P168: Unicaja-RSC-07.
P137: Banco de Castilla-RSC-06.	P169: Banesto-IA-05.
P138: Banco de Castilla-RSC-07.	P170: Banesto-RSC-05.
P139: Banco Crédito Balear-IA-05.	P171: Banesto-IA-06.
P140: Banco Crédito Balear-IA-06.	P172: Banesto-RSC-06.
P141: Banco Crédito Balear-IA-07.	P173: Banesto-IA-07.
P142: Banco Crédito Balear-RSC-05.	P174: Banesto-RSC-07.
P143: Banco Crédito Balear-RSC-06.	P175: Banca Pueyo-IA-05.
P144: Banco Crédito Balear-RSC-07.	P176: Banca Pueyo-IA-06.
P145: Ibercaja-IA-05.	P177: Banca Pueyo-IA-07.
P146: Ibercaja-IA-06.	P178: Banco Gallego-IA-05.

- P179: Banco Gallego-IA-06.
P180: Banco Gallego-IA-07.
P181: Banco de Sabadell-IA-05.
P182: Banco de Sabadell-RSC-05.
P183: Banco de Sabadell-IA-06.
P184: Banco de Sabadell-RSC-06.
P186: Banco de Sabadell-RSC-07.
P187: Banco de Sabadell-IA-07.
P188: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria-IA-05.
P189: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria-RSC-05.
P190: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria-IA-06.
P191: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria-RSC-06.
P192: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria-IA-07.
P193: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria-RSC-07.
P194: Caixa Terrassa-IA-05.
P195: Caixa Terrassa-RSC-05.
P196: Caixa Terrassa-IA-06.
P197: Caixa Terrassa-IA-07.
P198: Caja Duero-IA-05.
P199: Caja Duero-IA-06.
P200: Caja Duero-IA-07.
P201: Caixa Tarragona-IA-05.
P202: Caixa Tarragona-RSC-05.
P203: Caixa Tarragona-IA-06.
P204: Caixa Tarragona-RSC-06.
P205: Caixa Tarragona-IA-07.
P206: Caixa Tarragona-RSC-07.
P207: Banco de Valencia-IA-05.
P208: Banco de Valencia-IA-06.
P209: Banco de Valencia-IA-07.
P210: Caja Vital-IA-05.
P211: Caja Vital-IA-06.
P212: Caja Vital-IA-07.
P213: Caja Vital-RSC-06.
P214: Caja Vital-RSC-07.
P215: Caja Insular de Canarias-IA-05.
P216: Caja Insular de Canarias-RSC-06.
P217: Caja Insular de Canarias-RSC-07.
P218: La Caixa-IA-05.
P219: La Caixa-IA-06.
P220: La Caixa-IA-07.
P221: La Caixa-RSC-05.
P222: La Caixa-RSC-06.
P223: La Caixa-RSC-07.
P224: Caja de Jaén-IA-05.
P225: Caja de Jaén-IA-06.
P226: Caja de Jaén-IA-07.
P227: Fibanc-IA-05.
P228: Fibanc-IA-06.
P229: Fibanc-IA-07.
P230: Caixa Manresa-IA-05.
P231: Caixa Manresa-IA-06.
P232: Caixa Manresa-IA-07.
P233: Caja de Guadalajara-IA-05.
P234: Caja de Guadalajara-IA-06.
P235: Caja de Guadalajara-IA-07.
P236: Cajastur-IA-05.
P237: Cajastur-IA-06.

- P238: Cajastur-IA-07.
- P239: Caja de Granada-IA-05.
- P240: Caja de Granada-RSC-05.
- P241: Caja de Granada-IA-06.
- P242: Caja de Granada-RSC-06.
- P243: Caja de Granada-IA-07.
- P244: Caja de Granada-RSC-07.
- P245: Banca March-IA-05.
- P246: Banca March-IA-06.
- P247: Banca March-IA-07.
- P248: Banco Cooperativo Español-IA-05.
- P250: Banco Cooperativo Español-IA-07.
- P251: Banco Cooperativo Español-IA- 06.
- P252: Caja Ontinyent-IA-05.
- P253: Caja Ontinyent-IA-06.
- P254: Caja Ontinyent-IA-07.
- P255: Caja Círculo Católico-RSC-05.
- P256: Caja Círculo Católico-IA-06.
- P257: Caja Círculo Católico-IA-07.
- P258: Caja Círculo Católico-RSC-07.
- P259: Caja de Extremadura-IA-05.
- P260: Caja de Extremadura-IA-06.
- P261: Caja de Extremadura-IA-07.
- P262: Caja Castilla La Mancha-IA-05.
- P263: Caja Castilla La Mancha-RSC-05.
- P264: Caja Castilla La Mancha-IA-06.
- P265: Caja Castilla La Mancha-RSC-06.
- P266: Caja Castilla La Mancha-IA-07.