

MANUELA VEGA VÁZQUEZ<sup>1</sup> – MARÍA ÁNGELES REVILLA  
CAMACHO<sup>2</sup> – FRANCISCO JOSÉ COSSÍO SILVA<sup>3</sup>

# ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RASGOS DE LA ALTA DIRECCIÓN: UNA APROXIMACIÓN EN EL MARCO DEL SECTOR INDUSTRIAL

## RESUMEN

La literatura apunta que los factores organizativos pueden favorecer o retardar la puesta en práctica del enfoque de orientación al mercado (OM) en la firma. Este trabajo sugiere un conjunto de aspectos referentes a la alta dirección que pueden incidir en el grado de OM de las organizaciones objeto de estudio. La investigación ha tenido lugar en el marco de una muestra formada por firmas industriales. A tenor de los resultados logrados, el compromiso de la alta dirección con los valores orientados al mercado constituye un factor fundamental para desarrollar comportamientos orientados al mercado. De la misma forma, la aversión al riesgo de la gerencia fomenta la OM de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** orientación al mercado, locus de control, compromiso de la alta dirección, aversión al riesgo.

## Introducción

La literatura pone de manifiesto la importancia de la investigación en el área de la orientación al mercado (Pandelica et al., 2009; Schindehutte et al., 2008; Li et al., 2006; Sen, 2006; Li, 2005), enfatizando el progreso alcanzado en aspectos tales como lograr y mantener una OM, así como en la medición de las consecuencias de tal orientación.

El estudio de los antecedentes de OM distingue entre factores internos y externos. Al ejercer los gerentes un mayor control sobre los factores internos, el análisis de éstos se antoja una cuestión fundamental. Se han identificado tres categorías de factores, según correspondan a elementos individuales, intergrupo y organización. Este trabajo se centra en la primera categoría, es decir, en los factores relativos a la alta dirección.

Algunos autores han apuntado que ciertos rasgos de la alta dirección poseen una fuerte influencia en la organización, entre otros, en su cultura y su estrategia. En este sentido, Kohli y Jaworski (1990) conceden una importancia capital al papel de la alta dirección en la implantación de la OM. Este trabajo profundiza en el esquema conceptual propuesto por los citados autores, incorporando además aspectos del perfil demográfico y psicológico.

<sup>1</sup> Manuela Vega Vázquez, mvega@us.es, Universidad de Sevilla

<sup>2</sup> María Ángeles Revilla Camacho, arevilla@us.es, Universidad de Sevilla

<sup>3</sup> Francisco José Cossío Silva, cossio@us.es, Universidad de Sevilla

## Orientación al mercado

El enfoque OM gira en torno al aprendizaje del mercado y al uso de dicho aprendizaje para el desarrollo de acciones de marketing. Desde una perspectiva filosófica/cultural, la OM guía “los valores, normas y actitudes y, en última instancia, las actividades, la conducta y el rendimiento organizativo” (Tuominen y Möller, 1996, 1.166). El núcleo de este planteamiento radica en las necesidades de los clientes, de forma que una empresa debe reconocer que la satisfacción de los mismos es la clave para el logro de las metas de la organización.

Considerando la cultura como “el modelo de valores y creencias compartidos, que ayuda a los individuos a entender el funcionamiento de la organización y, por tanto, proporciona normas para la conducta en la organización” (Deshpandé y Webster, 1989, p. 4), esta “forma particular de cultura de negocios” (Slater y Narver, 1994a, 53) antepone el interés del cliente (Webster, 1994; Deshpandé et al., 1993), de manera que representa habilidades superiores entendiendo y satisfaciendo a los clientes, al tiempo que permite alcanzar las metas de la firma. De acuerdo con este planteamiento, “la OM es la cultura organizativa que más eficaz y eficientemente crea conductas necesarias para la creación de un valor superior para los compradores y, así, rentabilidad superior continua para el negocio” (Narver y Slater, 1990, 21).

En este trabajo asumimos que la OM es un recurso intangible, basado en el conocimiento, que permite entregar un valor superior al cliente. Este recurso diferencia a la empresa de los competidores, y genera una ventaja competitiva sostenible que permite a la organización obtener un rendimiento superior.

## Revisión teórica y planteamiento de hipótesis

### 1. Perfil demográfico

La reducida investigación sobre la relación entre perfil demográfico del gerente y OM parece apoyar la existencia de una relación positiva entre nivel de estudios y OM (Rivera y Molero, 2000; Kohli y Jaworski, 1990). Sobre la base de estos trabajos, planteamos la siguiente hipótesis:

**H1:** El mayor nivel de estudios del gerente se relaciona positivamente con el mayor nivel de OM de la organización.

### 2. Locus de control

Las organizaciones pueden estar influenciadas por la personalidad de la alta dirección (Miller et al., 1982). Diversos trabajos han relacionado aspectos de la personalidad de los gerentes (entre ellos, el locus de control) con las estrategias, estructuras y métodos de toma de decisión de la empresa (Miller y Toulouse, 1986). En este contexto, se han establecido dos situaciones en las que las relaciones serán particularmente intensas, como en aquellas organizaciones de tamaño reducido, pues la personalidad del gerente tiene una influencia probablemente mayor; y, además, en entornos dinámicos, dado que en ellos es muy difícil implantar una respuesta de carácter estándar, de modo que la personalidad de la alta dirección ejercerá una mayor influencia a la hora de decidir las estrategias a adoptar.

El *locus* (Rotter, 1966), interno-externo, se refiere a la percepción de una persona en cuanto al control que es capaz de ejercer sobre los eventos de su vida. Un gerente con locus interno considera que las consecuencias de su conducta tienen el origen en su propio esfuerzo, es decir, posee una mayor expectativa acerca de que el esfuerzo conduce al logro. En contraposición, un individuo con locus externo está convencido que los acontecimientos de su vida están fuera de su control y se deben al destino. En consecuencia, el primero muestra una mayor propensión hacia el activismo, mientras que uno con locus externo tiende a la apatía (Porter et al., 1981).

Los individuos que poseen elevadas puntuaciones en el locus de control externo presentan menores niveles de satisfacción con sus respectivos trabajos y con un estilo de dirección participativo, frente a los que poseen un elevado locus de control interno. Además, los individuos calificados como 'internos' creen que trabajando duro podrán obtener buenos resultados, que a su vez, les conducirán a otras recompensas, siendo posible un mayor control sobre cómo emplear su tiempo en el trabajo. Diversos estudios sugieren que los individuos con locus de control interno actúan mejor que los que poseen un locus externo en situaciones caracterizadas por una elevada incertidumbre; además, aquellos parecen adaptarse mejor a los cambios del entorno. De dichas investigaciones se desprende que las personas con locus interno tienden a buscar, compartir y usar información más activamente en la toma de decisiones. Una posible explicación radica en el hecho de que estas personas poseen la creencia que las recompensas son una función de su propio esfuerzo.

En cuanto a su relación con la estrategia, la literatura sugiere que los gerentes con fuerte locus de control interno tienden a perseguir estrategias más innovadoras, que permitirán disfrutar de un éxito particular en entornos dinámicos. Parece razonable pensar que los gerentes que presentan una gran confianza y seguridad en sí mismos y son dinámicos tiendan a adoptar estrategias proactivas, innovadoras y arriesgadas, al tiempo que planifican adoptando un horizonte temporal mucho más amplio (Miller et al., 1982). Así, los responsables con este perfil parecen favorecer la actuación de los negocios que desarrollan una estrategias de diferenciación y emprendedora para alcanzar rendimientos superiores (Zhang y Bruning, 2011).

Por su parte, los ejecutivos pasivos tenderán a presentar comportamientos más conservadores y reactivos, al tiempo que poseen una mayor aversión al riesgo, características asociadas a un menor nivel de innovación (Miller et al., 1982).

Desde un punto de vista empírico, la investigación desarrollada por Miller et al. (1982) sobre treinta y tres negocios en diferentes sectores apoya las hipótesis relativas a la relación entre locus de control y estrategia. De esta manera, se corrobora que las organizaciones cuyos altos ejecutivos poseen un locus interno son más innovadoras en cuanto a métodos de producción y servicio se refiere, de manera que enfatizan la I+D y el uso de alta tecnología. Por ello, estos negocios tienden a introducir un gran número de nuevos productos en respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes.

De acuerdo con lo expuesto, planteamos una nueva hipótesis:

**H2:** Las organizaciones cuyos gerentes responden al perfil del locus interno (versus externo) presentan mayores niveles de OM.

### 3. *Aversión al riesgo*

Los responsables difieren en su reacción psicológica ante el riesgo, de forma que mientras algunos se inclinan hacia el conservadurismo, evitando el riesgo en la medida de lo posible, otros parecen valorarlo de forma positiva (Porter et al., 1981). Como sugieren Avlonitis y Gounaris (1999), la adopción de un enfoque de OM implica que la alta dirección asuma un elevado riesgo, asociado a la aceptación de los conflictos que pueden aflorar como consecuencia de la implantación de la OM. La adopción de este enfoque de gestión supone un largo proceso, caracterizado por la reasignación de recursos y poder dentro de la organización, en tanto que los resultados de este esfuerzo sólo podrán evaluarse al final del mismo. De esta forma, la aversión al riesgo se asocia negativamente a la OM de una organización (Mahmoud et al., 2010; Dwairi et al., 2007; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli y Jaworski, 1990; Cauzo y Cossío, 2012). Por su parte, Hafer y Gresham (2008) y Álvarez (2000) no encuentran soporte empírico para las hipótesis.

Según lo expuesto, planteamos la siguiente hipótesis:

**H3:** La mayor aversión al riesgo de la alta dirección se relaciona con una menor OM de la organización.

#### *4. Tolerancia a la ambigüedad*

Hace alusión a la preferencia por condiciones bien definidas, estables y relativamente inalterables frente a condiciones opuestas (Gupta y Govindarajan, 1991; Lorsch y Morse, 1974). Cabría esperar que los individuos que trabajan bajo condiciones ambientales inciertas presenten una mayor tolerancia a la ambigüedad que aquellos otros que se enfrentan a información más cierta y tareas bien definidas. En nuestro ámbito concreto, podemos definirla como la capacidad del gerente de la organización para mantener eficazmente relaciones en situaciones o con información que resultan incompletas, desestructuradas o confusas (Gupta y Govindarajan, 1991). El desarrollo de nuevos productos se ha calificado como una situación ambigua (Gupta et al., 1986).

Lorsch y Morse (1974) sugieren que los departamentos actúan más eficazmente cuando son dirigidos por gestores con elevada tolerancia a la ambigüedad; mientras que Gupta y Govindarajan (1984) subrayan que la voluntad de asumir riesgos y la tolerancia a la ambigüedad a cargo de los gerentes contribuye a la efectividad en la implantación estratégica, en el supuesto de una estrategia de 'construcción'<sup>4</sup>. Asimismo, en el ámbito del control a nivel de corporación multinacional, se ha indicado que este aspecto de la personalidad variará según el contexto estratégico en el que se desenvuelve la subsidiaria<sup>5</sup>. En este marco, podemos afirmar que a mayor incertidumbre, mayor tolerancia a la ambigüedad a cargo del máximo responsable (Gupta y Govindarajan, 1991).

**H4:** La mayor tolerancia a la ambigüedad por parte de la alta dirección se relaciona positivamente con la OM de la organización.

#### *5. Experiencia de la alta dirección*

Ciertas habilidades y conductas específicas podrían estar relacionadas con los requerimientos de trabajo necesarios para el desarrollo de diferentes estrategias (Szilagyi y Schweiger, 1984). De esta forma, los miembros de la coalición dominante, en el supuesto de la estrategia prospectora de Miles y Snow (1978), son expertos en marketing y/o I+D, tienden a tener un origen externo a la organización y se dedican, en particular, a la búsqueda de nuevas oportunidades. Los directivos de los defensores, por su parte, cabe esperar que posean una formación en finanzas, producción o gestión de operaciones, y los puestos de la alta dirección serían ocupados por personas procedentes del interior de la propia organización que persiguen, sobre todo, la eficiencia interna. Por otro lado, la estrategia de diferenciación de Porter (1980) implica habilidades y conductas relacionadas con la coordinación, ingeniería de producto, conocimiento de marketing y habilidades creativas (Szilagyi y Schweiger, 1984).

A pesar de que Deshpandé (1982) sugiere que un gerente con más años de experiencia en una empresa o industria estará en mejores condiciones de valorar el uso de la información en un proceso de toma de decisión específico, los resultados empíricos no permiten concluir que la experiencia (empresarial o industrial) constituya un determinante fundamental del uso de la información de mercado.

---

<sup>4</sup> Una estrategia de construcción supone un esfuerzo para crear cuota de mercado a través de alguna superioridad sobre los competidores (Gupta y Govindarajan, 1984).

<sup>5</sup> El contexto estratégico viene definido por la intersección del grado en el cual una subsidiaria está comprometida en la entrada de conocimiento del resto de la corporación y del grado en el que dicha subsidiaria se compromete en la salida de conocimiento hacia la corporación, de manera que cuando el compromiso en las salidas de conocimiento es elevado, la tolerancia a la ambigüedad es mayor (Gupta y Govindarajan, 1991).

El estudio de Gupta y Govindarajan (1984) se apoya en la expectativa de que los antecedentes funcionales de los gerentes de la unidad estratégica de negocios deben estar relacionados con la estrategia que ésta desarrolla. La investigación puso de manifiesto que la mayor experiencia en marketing contribuye a la efectividad de estrategias de ‘construcción’, que requieren una orientación hacia la competencia y los clientes. En la misma línea, Horng y Chen (1998) corroboran una relación positiva entre la experiencia y formación en marketing de la alta dirección y la OM. Y los resultados de Rivera (1995) sugieren que la OM es una estrategia compartida tanto por los gerentes de marketing como por el resto, al tiempo que es independiente de la experiencia funcional; reduciéndose, así, el posible conflicto organizativo derivado de la implantación de la misma. En la misma línea, Homburg et al. (2000) proponen que la efectividad de una estructura organizativa enfocada al cliente aumenta cuando los gerentes poseen una amplia experiencia en diferentes áreas funcionales.

**H5:** La experiencia en marketing de la alta dirección se relaciona positivamente con la OM de la firma.

### *6. El compromiso de la alta dirección*

La alta dirección desempeña un papel fundamental en la formación de los valores de la organización y en su orientación y el éxito de cualquier proyecto empresarial requiere un compromiso firme y duradero de la dirección.

De acuerdo con el planteamiento expuesto, la implicación de la alta dirección parece desempeñar un papel crítico en el cambio cultural en general y, en particular, en la creación de una OM (Narver et al. 1998). Los máximos responsables deben apoyar la orientación de la organización a través de acciones simbólicas y un compromiso firme (Payne, 1988). La OM exige que los miembros de la organización comprendan el verdadero significado de la misma, crean en sus valores y se comprometan (Harris, 1999). En este contexto, la presencia de signos de los gerentes que expresen su compromiso continuo con el concepto de marketing es un factor que facilita la implantación del mismo (Levitt, 1969).

De este modo, “para que una organización refuerce su OM y desarrolle así una sensibilidad al mercado superior y capacidades de vínculo al cliente, la alta dirección debe tomar un compromiso inequívoco poniendo a los consumidores primero” (Day, 1994, 48).

De esta forma, se trata de poner de manifiesto que el proceso de cambio necesario para que una organización se oriente al mercado “fluye desde arriba hacia abajo” (Day, 1994, 47); y se enfatiza así la importancia de un fuerte liderazgo para reformar la cultura. En este contexto, el liderazgo de la alta dirección se convierte en una necesidad para facilitar el proceso de transición hacia la OM (Slater y Narver, 1994b).

Como podemos observar, parece existir un consenso en el hecho de que “a menos que una organización reciba signos claros de la alta dirección acerca de la importancia de ser sensible a las necesidades del cliente, no es probable que la organización esté orientada al mercado” (Jaworski y Kohli, 1993, 55). La alta dirección debe manifestar nítidamente dicho compromiso y persuadir a la organización de que su rendimiento gira en torno a la satisfacción de sus clientes, de forma que toda la organización se compromete en el programa de cambio. Además, es preciso que la alta dirección refuerce dicho programa de cambio, de manera que este esfuerzo sostenido conduce a la firma a niveles más altos de OM (Day, 1994).

Jaworski y Kohli (1993) corroboran en su investigación empírica que un mayor énfasis de la alta dirección en la OM conduce a una mayor generación de información del mercado, diseminación y respuesta. Siguiendo la línea de trabajos anteriores, Rivera y Molero (2000) también suponen una relación positiva entre la opinión del directivo acerca de OM y su implantación.

**H6:** A medida que aumenta el compromiso de la alta dirección hacia los valores y creencias orientados al mercado, mayor es la OM de la organización.

## Metodología

### 1. Muestra

La muestra del estudio está compuesta por empresas industriales de más de veinte trabajadores. El ámbito geográfico es Andalucía. Para captar la información se ha desarrollado una encuesta postal. El número de cuestionarios debidamente completados e incorporados al análisis asciende a 107 empresas.

### 2. Diseño del cuestionario

Para la obtención de los datos primarios se diseñó un cuestionario estructurado basado en escalas de medidas existentes:

**ORIENTACIÓN AL MERCADO.** Se utiliza la versión reducida de la escala propuesta por Kohli et al. (1993), ampliamente empleada en la literatura y compuesta por tres dimensiones: generación de inteligencia, diseminación de la misma y respuesta. La generación de inteligencia hace alusión a la obtención, análisis e interpretación de las fuerzas que inciden en las necesidades y preferencias de los clientes. La segunda se refiere al proceso de intercambio de información dentro de la organización. La última alude a la acción de respuesta por parte de toda la organización en virtud de las dos dimensiones anteriores.

**NIVEL DE ESTUDIOS.** Se ha clasificado a los entrevistados de acuerdo con su nivel superior de estudios.

**EXPERIENCIA EN MARKETING.** Se contempla desde distintos puntos de vista: formación específica en marketing, desempeño de funciones de marketing y amplitud de la experiencia profesional desarrollando tareas de marketing.

**LOCUS DE CONTROL.** El instrumento más conocido y utilizado (Miller y Toulouse, 1986) para medir esta variable fue propuesto por Rotter en 1966: escala I-E. En nuestro caso, y siguiendo los trabajos previos de Fusilier et al. (1987) y Rodríguez (2000), empleamos la versión simplificada de Levenson (1973), formada por ocho ítems tipo Likert.

**AVERSIÓN AL RIESGO.** En este trabajo adoptamos la escala propuesta por Jaworski y Kohli (1993), y empleada posteriormente por Selnes et al. (1996), Avlonitis y Gounaris (1999) y Álvarez (2000), entre otros. La escala original contempla seis ítems que varían entre 1 y 5. No obstante, dado que en el proceso de refinamiento desarrollado por los autores, uno de los ítems fue eliminado, optamos por incluir en el cuestionario sólo los cinco restantes.

**TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD.** Lorsch y Morse (1974) desarrollaron un instrumento compuesto por siete ítems para medir la tolerancia a la ambigüedad. Para cada una de las sentencias, el entrevistado ha de expresar su grado de acuerdo/desacuerdo en una escala de cuatro puntos. Esta escala fue utilizada posteriormente por Gupta y Govindarajan (1984), aunque



contemplaron sólo cuatro de los ítems. Esta última versión ha sido incorporada a nuestro cuestionario, si bien a efectos de homogeneizar las escalas se han empleado cinco puntos frente a los cuatro propuestos en la herramienta original.

**COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN.** AL igual que la mayoría de trabajos revisados (Cadogan et al., 2001; Álvarez, 2000; Cervera, 1999, 1998; Selnes et al., 1996), utilizamos la escala denominada por Jaworski y Kohli (1993) 'énfasis de la alta dirección'. Dicho instrumento de medida se compone por cuatro ítems centrados en el reforzamiento verbal que la alta dirección proporciona a las actividades orientadas al mercado.

### 3. Análisis de fiabilidad y validez de las escalas

La adecuación del modelo de medida ha sido valorada a través del estudio de la fiabilidad de los constructos, la validez convergente de las medidas asociadas con cada constructo y la validez discriminante.

#### 3.1. Escala OM

El análisis de fiabilidad puso de manifiesto la necesidad de suprimir los indicadores OM7 y OM8 relativos a la subescala de diseminación, y los indicadores OM12, OM15 y OM19 de la subescala de la acción de respuesta. De esta forma, los coeficientes alpha de Cronbach se sitúan en 0,7782; 0,7931; y 0,8787 para cada una de las dimensiones inicialmente previstas. Además, el análisis factorial exploratorio puso de relieve la existencia de tres factores que explican el 61,11% de la varianza. El primero hace referencia a la respuesta, el segundo a la generación de información y el último a la diseminación de la misma. Hay que señalar que los entrevistados entendieron el análisis del entorno como una acción de respuesta ante los cambios del mismo.

**Tabla 1. Análisis factorial exploratorio OM**

Indicadores	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
OM1	0,153	0,769	0,063
OM2	0,096	0,602	0,127
OM3	0,273	0,657	0,146
OM4	-0,065	0,718	0,311
OM5	0,578	0,491	0,159
OM6	0,617	0,471	0,188
OM9	0,040	0,258	0,802
OM10	0,467	0,116	0,745
OM11	0,163	0,230	0,810
OM13	0,834	0,114	0,107
OM14	0,776	0,137	0,187
OM16	0,793	-0,045	-0,003
OM17	0,763	0,216	0,056
OM18	0,678	0,073	0,195
OM20	0,604	0,149	0,126
% Varianza explicada	29,383	17,357	14,368
% Varianza acumulada	29,383	46,740	61,108
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)			0,840
Bartlett (Ji-cuadrado, gl)			702,731 (105)
Significación			0,000

Mediante el análisis factorial confirmatorio (AFC) se analiza la validez convergente, la fiabilidad del constructo y la validez discriminante de la escala depurada (tabla 2). Aunque los ratios críticos superan el valor 1,96 (nivel  $\alpha = 0,05$ ) y garantizan la validez convergente de las dimensiones, varios indicadores presentan una consistencia interna reducida. Se ha optado por eliminar OM2 y OM4. En cuanto al resto de indicadores, dado que la fiabilidad final resultante no es excesivamente reducida, se ha decidido mantenerlos.

**Tabla 2. Validez y fiabilidad de los indicadores de OM depurada**

Indicadores	GENERACIÓN INTELIGENCIA			DISEMINACIÓN INTELIGENCIA			RESPUESTA		
	Carga Est.	C.R.	R <sup>2</sup>	Carga Est.	C.R.	R <sup>2</sup>	Carga Est.	C.R.	R <sup>2</sup>
OM1	0,643	*	<b>0,413</b>						
OM3	0,669	4,050	<b>0,448</b>						
OM5							0,708	*	0,515
OM6							0,718	6,985	0,501
OM9				0,653	*	<b>0,426</b>			
OM10				0,812	6,325	0,660			
OM11				0,784	6,250	0,615			
OM13							0,815	7,894	0,664
OM14							0,804	7,799	0,647
OM16							0,678	6,604	<b>0,459</b>
OM17							0,765	7,435	0,586
OM18							0,690	6,719	<b>0,476</b>
OM20							0,622	6,073	<b>0,387</b>

\* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Las correlaciones entre las dimensiones no adoptan valores demasiado elevados, de forma que es posible concluir que hacen referencia a factores diferentes. No obstante, al objeto de comprobar la validez discriminante, se ha calculado la varianza extraída de cada dimensión.

**Tabla 3. Correlaciones entre las dimensiones de OM depurada**

	GENERACIÓN INTELIGENCIA	DISEMINACIÓN INTELIGENCIA
DISEMINACIÓN INTELIGENCIA	<b>0,576</b>	
RESPUESTA	0,624	0,618

**Tabla 4. Varianza y fiabilidad de OM depurada**

	GENERACIÓN INTELIGENCIA	DISEMINACIÓN INTELIGENCIA	RESPUESTA
Fiabilidad del constructo	0,602	0,796	0,899
Varianza extraída	0,431	0,567	0,529

Las correlaciones entre las diferentes dimensiones no superan el valor 0,8. Además, en la medida en que ninguna de las correlaciones al cuadrado supera a la varianza extraída de los diferentes constructos, podemos concluir que existe validez discriminante. A pesar de que la varianza



extraída de la generación de inteligencia de mercado no alcanza el límite de aceptación propuesto (0,5), se opta por mantener la dimensión. Los restantes valores superan los límites establecidos. Los índices de ajuste no son todo lo buenos que sería deseable. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que el tamaño muestral no es elevado y, en consecuencia, los indicadores pueden verse afectados. Por ello, resulta conveniente estimar medidas relativas de bondad. Los indicadores RGFI y RAGFI tienen en consideración tanto el tamaño muestral como el número de indicadores. Ambos superan el límite de aceptación.

**Tabla 5. Ajuste del modelo de medida de OM depurada**

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	
Grados de libertad	62
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	117,657 (0,000)
Noncentrality parameter (NCP)	55,657
Goodness of Fit Index (GFI)	0,852
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,928
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,069
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,092
MEDIDAS INCREMENTALES DE AJUSTE	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,783
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,890
Normed Fit Index (NFI)	0,833
Comparative Fit Index (CFI)	0,911

### 3.2. Escala locus de control

El estudio de la consistencia interna de los indicadores de la escala locus de control arrojó un alpha de Cronbach de 0,7007, si bien la fiabilidad del ítem L8 determinó su eliminación. Tras la depuración, el coeficiente alpha alcanzó el valor 0,7186, superando el umbral mínimo aceptable. Como paso previo al estudio de la validez y fiabilidad de los indicadores se ha realizado un análisis factorial de componentes principales con carácter exploratorio (tabla 6).

**Tabla 6. Análisis factorial exploratorio de locus de control**

INDICADORES	FACTOR 1	FACTOR 2
L1	<b>0,755</b>	0,106
L2	<b>0,702</b>	0,177
L3	<b>0,684</b>	-0,06
L4	<b>0,750</b>	0,362
L5	0,387	<b>0,562</b>
L6	0,010	<b>0,886</b>
L7	0,07	<b>0,643</b>
% Varianza explicada	32,087	24,189
% Varianza acumulada	32,087	56,270
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,691
Bartlett (Ji-cuadrado, gl)		163,455 (21)
Significación		0,000

El Factor 1 hace referencia a aspectos de la personalidad relacionados con la confianza y seguridad en uno mismo (“Autoconfianza”), en tanto que el Factor 2 alude a la percepción del individuo acerca del papel que desempeña en el entorno que le rodea, poniendo de manifiesto el grado en el que los actos de una persona condicionan el medio en el que se sitúa (“Autopercepción”). Seguidamente, se procedió a estimar las cargas estandarizadas, los ratios críticos y la fiabilidad individual de cada ítem. Los resultados aconsejaron depurar la escala y eliminar los indicadores L7 y L3.

**Tabla 7. Validez y fiabilidad de los indicadores de locus de control depurada**

INDICADORES	AUTOCONFIANZA			AUTOPERCEPCIÓN		
	Carga Est.	C.R.	R <sup>2</sup>	Carga Est.	C.R.	R <sup>2</sup>
L1	0,616	*	<b>0,379</b>			
L2	0,583	4,679	<b>0,340</b>			
L4	0,841	5,144	0,707			
L5				0,765	*	0,584
L6				0,505	3,274	<b>0,255</b>

\* La carga inicial se fijó igual a la unidad

Una vez depurada la escala, el AFC permite estimar la fiabilidad del constructo y la varianza extraída (tabla 8).

**Tabla 8. Varianza y fiabilidad de locus de control depurada**

	AUTOCONFIANZA	AUTOPERCEPCIÓN
Fiabilidad del constructo	0,726	<b>0,581</b>
Varianza extraída	<b>0,475</b>	<b>0,419</b>

Como puede observarse, tanto la fiabilidad como la varianza extraída del factor ‘Autopercepción’ no llegan a los niveles recomendados de 0,7 y 0,5 respectivamente. No obstante, no se considera conveniente eliminar esta dimensión del instrumento de medida. En el caso de la ‘Autoconfianza’, la varianza extraída también es algo reducida y la correlación al cuadrado (0,470) es ligeramente superior a la varianza extraída de la segunda dimensión. Finalmente, en cuanto a las medidas de ajuste absoluto, el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) supera el límite deseable. Por otro lado, el índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) no alcanza el mínimo de 0,9. No obstante, los citados valores no se alejan demasiado de los niveles que se consideran aceptables, de ahí que la escala se considere adecuada para nuestro estudio.

**Tabla 9. Ajuste del modelo de medida de locus de control depurada**

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	
Grados de libertad	4
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	7,961 (0,093)
Noncentrality parameter (NCP)	3,961
Goodness of Fit Index (GFI)	0,969
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,983
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,046
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	<b>0,097</b>
MEDIDAS INCREMENTALES DE AJUSTE	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	<b>0,884</b>
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,936
Normed Fit Index (NFI)	0,931
Comparative Fit Index (CFI)	0,963

### 3.3. Escala aversión al riesgo

De acuerdo con el análisis factorial exploratorio, un único factor explica el 59,19% de la varianza, alcanzando el alpha de Cronbach un valor de 0,766, tras la eliminación del indicador AR3 debido a su escasa consistencia interna. El resultado del análisis de la fiabilidad se muestra en la tabla 10. Aunque los coeficientes críticos garantizan la validez convergente de la escala, la fiabilidad de dos indicadores es reducida. No obstante, para evitar que la escala esté compuesta sólo por dos indicadores, se ha optado por mantenerlos. La fiabilidad del constructo es adecuada aunque la varianza extraída no alcanza el nivel 0,5. Los ajustes del modelo de medida son excelentes (tabla 11) y muestran la bondad del mismo.

**Tabla 10. Validez y fiabilidad de los indicadores de aversión al riesgo depurada**

Indicadores	Fiabilidad del constructo = 0,723		Varianza extraída = 0,447
	Carga Est.	C.R.	R <sup>2</sup>
AR1	0,788	*	0,622
AR2	0,799	5,695	0,639
AR4	0,535	4,767	<b>0,286</b>
AR5	0,490	4,377	<b>0,240</b>

\*La carga inicial se fijó igual a la unidad

**Tabla 11. Ajuste del modelo de medida de aversión al riesgo depurada**

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	
Grados de libertad	1
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	0,333 (0,564)
Noncentrality parameter (NCP)	0,000
Goodness of Fit Index (GFI)	0,998
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	1
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,008
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,000
MEDIDAS INCREMENTALES DE AJUSTE	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,984
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	1
Normed Fit Index (NFI)	0,997
Comparative Fit Index (CFI)	1,000

### 3.4. Escala tolerancia a la ambigüedad

El análisis de fiabilidad de la escala propuesta por Lorsch y Morse (1974), y adaptada por Gupta y Govindarajan (1984), puso de manifiesto una escasa consistencia interna, pues el valor del alpha de Cronbach se tornó muy bajo y distaba mucho del nivel aceptable. En la medida en que el proceso de depuración no permitió mejorar la fiabilidad de la escala se ha optado por eliminarla del estudio.

### 3.5. Escala compromiso de la alta dirección

Los resultados del análisis de fiabilidad de la escala sugieren un nivel del coeficiente alpha de Cronbach aceptable (0,7969). Por otro lado, el análisis factorial exploratorio confirmó la existencia de un solo factor que explica el 62,64 por cien de la varianza. A pesar de que tanto la fiabilidad como la varianza extraída del constructo superan los umbrales mínimos aceptables, los resultados obtenidos (tabla 12) ponen de manifiesto la escasa fiabilidad de dos de los indicadores; no obstante, se ha optado por mantenerlos en la escala final.

**Tabla 12. Validez y fiabilidad de los indicadores de compromiso de la alta dirección**

Indicadores	Fiabilidad del constructo = 0,740		Varianza extraída = 0,512
	Carga Est.	C.R.	R <sup>2</sup>
CO1	0,738	*	<b>0,545</b>
CO2	0,652	6,046	0,425
CO3	0,843	7,011	0,711
CO4	0,606	5,634	<b>0,367</b>

ý La carga inicial se fijó igual a la unidad

La bondad del ajuste de medida se considera aceptable.

**Tabla 13. Ajuste del modelo de medida de compromiso de la alta dirección**

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	
Grados de libertad	2
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	4,346 (0,114)
Noncentrality parameter (NCP)	2,346
Goodness of Fit Index (GFI)	0,979
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,988
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,033
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,105
MEDIDAS INCREMENTALES DE AJUSTE	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,893
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,936
Normed Fit Index (NFI)	0,968
Comparative Fit Index (CFI)	0,982

## Resultados y discusión

El modelo estructural propuesto para los antecedentes relativos a la alta dirección está constituido por tres variables exógenas: locus de control, aversión al riesgo y compromiso de la alta dirección hacia los valores y creencias orientados al mercado; y una variable endógena: OM. Debido al elevado número de indicadores, y con objeto de simplificar el modelo, los constructos de segundo orden, esto es, OM y locus de control, se representan por sus dimensiones críticas, agrupando los indicadores que miden cada una de ellas de acuerdo con su promedio (Posdakoff y MacKenzie, 1994). El resto de constructos está representado por los indicadores de las escalas depuradas, según los resultados alcanzados tras el análisis factorial confirmatorio.

En primer lugar, se estudia el modelo de medida, analizando el grado en que los conceptos teóricos del modelo se encuentran medidos a través de las variables observadas. La tabla 14 recoge el resultado de las cargas factoriales de los distintos indicadores sobre sus variables, así como la fiabilidad individual de cada uno. A pesar de que todas las cargas son significativamente distintas de cero, la fiabilidad de algunos indicadores, como ya ocurrió en el estudio de las diferentes escalas, es reducida.

Tabla 14. Modelo de medida

INDICADORES	LOCUS DE CONTROL			AVERSIÓN AL RIESGO			COMPROMISO ALTA DIRECCIÓN			OM		
	Carga Est.	C.R.	R <sup>2</sup>	Carga Est.	C.R.	R <sup>2</sup>	Carga Est.	C.R.	R <sup>2</sup>	Carga Est.	C.R.	R <sup>2</sup>
Autoconfianza	0,975	*	0,950									
Autopercepción	0,439	4,869	<b>0,193</b>									
AR1				0,767	*	0,589						
AR2				0,791	6,598	0,626						
AR4				0,587	5,383	<b>0,345</b>						
AR5				0,531	4,887	<b>0,282</b>						
CO1							0,747	*	0,557			
CO2							0,665	6,228	<b>0,442</b>			
CO3							0,822	7,261	0,675			
CO4							0,613	5,758	<b>0,376</b>			
GI										0,534	4,419	<b>0,285</b>
DI										0,650	4,950	<b>0,423</b>
R										0,823	*	0,678

\* La carga inicial se fijó igual a la unidad

La fiabilidad compuesta y la varianza extraída de los constructos se muestran en la tabla 15.

Tabla 15. Fiabilidad y varianza de los constructos del modelo

	LOCUS DE CONTROL	AVERSIÓN AL RIESGO	COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN	OM
Fiabilidad del constructo	0,700	0,768	0,806	0,714
Varianza extraída	0,572	<b>0,460</b>	0,513	<b>0,462</b>

Para las cuatro variables latentes analizadas la fiabilidad compuesta alcanza o supera el valor de 0,7 y son, por tanto, medidas válidas de los conceptos objeto de estudio. Con respecto a la varianza extraída los valores relativos al locus de control y el compromiso de la alta dirección superan el límite de 0,5 en tanto que para los otros dos constructos son inferiores pero muy próximos a dicho nivel mínimo de aceptación. Las correlaciones entre las variables latentes son reducidas (tabla 16), correspondiendo la más alta a la correlación existente entre el compromiso de la alta dirección y la OM que se eleva a 0,440. Además, la varianza extraída de ambos constructos es superior a la correlación al cuadrado, de forma que se tratan de conceptos diferentes. Así pues, cabe afirmar la existencia de validez discriminante entre los constructos.

Tabla 16. Correlaciones entre los constructos del modelo

	OM	LOCUS DE CONTROL	COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN
LOCUS DE CONTROL	0,067		
COMPROMISO ALTA DIRECCIÓN	0,440	0,249	
AVERSIÓN AL RIESGO	-0,414	-0,097	-0,357

En cuanto a los índices absolutos de ajuste (tabla 17), el nivel de significación está fuera del límite aceptable, aunque el resto de medidas adopta valores adecuados, salvo el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA), que supera ligeramente el valor máximo recomendado. Con respecto a las medidas incrementales, el índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) y el índice del ajuste normal (NFI) quedan algo por debajo de los niveles deseables aunque próximos a los mismos.

**Tabla 17. Indicadores de la bondad del ajuste del modelo de medida**

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	
Grados de libertad	60
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	113,364 (0,000)
Noncentrality parameter (NCP)	53,364
Goodness of Fit Index (GFI)	0,871
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,946
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,081
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	<b>0,092</b>
MEDIDAS INCREMENTALES DE AJUSTE	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,805
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,915
Normed Fit Index (NFI)	<b>0,759</b>
Comparative Fit Index (CFI)	0,864

Concluido el estudio del modelo de medida, damos paso al análisis del modelo estructural (tabla 18).

**Tabla 18. Modelo estructural**

RELACIÓN	CARGA ESTANDARIZADA	COEFICIENTE CRÍTICO
OM ← Locus de control	<b>-0,040</b>	<b>-0,383</b>
OM ← Aversión al riesgo*	-0,357	-2,903
OM ← Compromiso alta dirección	0,330	2,728

\* Una elevada puntuación en la escala del antecedente significa menor aversión al riesgo

De acuerdo con los datos expuestos, para un nivel de significación de 0,05, la relación entre el locus de control y la OM no es significativa, en tanto que las relaciones propuestas para la aversión al riesgo y el compromiso de la alta dirección si lo son. Una vez eliminada la relación entre el locus de control y el constructo OM, los resultados del modelo se muestran en las tablas 19 y 20.

**Tabla 19. Modelo estructural depurado**

RELACIÓN	CARGA ESTANDARIZADA	COEFICIENTE CRÍTICO
OM ← Aversión al riesgo*	-0,353	-2,884
OM ← Compromiso alta dirección	0,324	2,693

\* Una elevada puntuación en la escala del antecedente significa menor aversión al riesgo



**Tabla 20. Modelo estructural depurado**

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	
Grados de libertad	39
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	66,728 (0,004)
Noncentrality parameter (NCP)	27,728
Goodness of Fit Index (GFI)	0,904
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,964
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,114
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,082
MEDIDAS INCREMENTALES DE AJUSTE	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,837
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,935
Normed Fit Index (NFI)	0,840
Comparative Fit Index (CFI)	0,923

El análisis de la matriz de residuos estandarizados muestra un número de residuos superiores a 2,58 (en valor absoluto y para un nivel de significación de 0,01), igual al 7,5% del total, cuantía ligeramente superior a la recomendada (5%). A la luz de los índices de modificación (Modds=4), cabría plantear una relación entre los antecedentes contemplados. Los indicadores de bondad del ajuste se muestran en la tabla siguiente (tabla 21).

**Tabla 21. Modelo estructural depurado**

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	
Grados de libertad	38
Valor Ji-cuadrado y nivel de significación	59,551 (0,014)
Noncentrality parameter (NCP)	21,551
Goodness of Fit Index (GFI)	0,914
Relative Goodness of Fit Index (RGFI)	0,973
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,078
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,073
MEDIDAS INCREMENTALES DE AJUSTE	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,851
Relative Adjusted Goodness of Fit Index (RAGFI)	0,951
Normed Fit Index (NFI)	0,857
Comparative Fit Index (CFI)	0,940

El análisis de los antecedentes relativos a la alta dirección se completa con la incorporación de dos aspectos adicionales. El primero contempla el nivel de estudios del responsable entrevistado; el segundo se refiere a la experiencia en el desempeño de actividades de marketing. El análisis de la varianza (ANOVA) no ha permitido poner de manifiesto la existencia de diferencias significativas en el grado de OM de las empresas atendiendo a las citadas variables.

Tabla 22. Anova

NIVEL DE ESTUDIOS	SUMA DE CUADRADOS	GL	MEDIA CUADRÁTICA	F	SIG.
Inter-grupos	4,770	2	2,385	2,450	0,091
Intra-grupos	101,230	104	0,973		
Total	106,000	106			
<b>FORMACIÓN EN MARKETING</b>					
Inter-grupos	0,658	1	0,658	0,650	0,422
Intra-grupos	105,259	104	1,012		
Total	105,917	105			
<b>DESEMPEÑO DE FUNCIONES DE MARKETING</b>					
Inter-grupos	0,307	2	0,153	0,151	0,860
Intra-grupos	105,693	104	1,016		
Total	106,000	106			
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL EN MARKETING</b>					
Inter-grupos	2,365	2	1,183	1,187	0,309
Intra-grupos	103,635	104	0,996		
Total	106,000	106			

Con relación a las hipótesis planteadas en la investigación es preciso recordar que la escala de tolerancia a la ambigüedad ( $H_4$ ) fue eliminada en el proceso de validación. Como sugieren diversos trabajos empíricos de diferentes áreas (Jaworski y Kohli, 1993; Cervera, 1999; Álvarez, 2000), se contrasta que el énfasis de la alta dirección en la OM constituye un antecedente organizativo del constructo OM ( $H_6$ ).

En cuanto a la aversión al riesgo ( $H_3$ ), y desde una perspectiva teórica, se plantea una asociación negativa entre este antecedente y la OM de una organización (Kohli y Jaworski, 1990). No obstante, desde el punto de vista empírico no parece confirmarse este extremo (Jaworski y Kohli, 1993; Álvarez, 2000). En esta investigación, la relación es significativa, aunque el signo es contrario al inicialmente propuesto.

De esta forma, y según los resultados obtenidos, cuanto menor es la aversión al riesgo del responsable de marketing, menor es la OM de la organización. Aunque en principio pudiera parecer contradictorio este planteamiento, podría tener lógica. Parece razonable pensar que aquellos responsables que presentan mayor aversión al riesgo tratarán de esforzarse en mayor medida con el objeto de garantizar que las estrategias adoptadas resultarán exitosas. Estos gerentes presentarán mayor disposición a analizar a los clientes y vigilar las actuaciones de la competencia. El fin último es reducir el riesgo económico y estratégico asociado a la toma de decisiones. De acuerdo con lo expuesto, cabría incluso considerar que más que un antecedente es una consecuencia de la OM. Este extremo se ha comprobado empíricamente. Al plantear el locus de control y el compromiso como antecedentes del constructo OM, y la aversión al riesgo como una consecuencia de éste, se obtiene una relación significativa ( $CR=-3,446$ ; peso de regresión estandarizado= $-0,456$ ).

Por su parte, las hipótesis relativas al nivel de estudios, locus de control y experiencia en marketing de la alta dirección ( $H_1$ ,  $H_2$  y  $H_3$ ) han sido rechazadas. En el caso concreto del locus de control, el peso de la relación no es significativo y además el signo es contrario al planteado en la hipótesis. Según los argumentos teóricos, los individuos con locus interno son más emprendedores y tienden en mayor medida a adoptar estrategias proactivas e innovadoras frente a los que poseen un fuerte locus externo, que son más conservadores. Estos aspectos de la personalidad no han sido objeto de gran estudio en la literatura. Cabría plantearse la posibilidad de que este rasgo de la personalidad no sea un antecedente de la OM, al menos directo.

Con el objeto de indagar en esta cuestión, hemos estudiado si podría considerarse un impacto indirecto a través del compromiso de la alta dirección. El razonamiento radica en que si un individuo calificado como 'interno' es más emprendedor y podría fomentar en mayor medida la adopción de una estrategia innovadora como la OM. Además, si como sugiere la literatura académica, el gerente que responde a este perfil busca, comparte y emplea información más activamente, sería razonable pensar que estará en condiciones de fomentar los valores y creencias que favorecen la OM. En este caso, sí se obtiene confirmación de la hipótesis según la cual una persona con locus interno enfatizará la OM de la organización ( $CR=2,257$ ), aunque el impacto sobre esta variable es reducido (peso de regresión estandarizado=0,246).

## Limitaciones e implicaciones

### *1. Limitaciones y líneas futuras de investigación*

Cabe destacar, en primer lugar, la naturaleza transversal de la investigación, que dificulta el establecimiento de relaciones causales. No obstante, los fundamentos teóricos desarrollados están orientados a dar soporte al conjunto de relaciones causales planteadas en las hipótesis de la investigación.

Por otro lado, es preciso señalar que aunque el trabajo empírico contempla organizaciones incluidas en siete grupos de actividad diferentes, favoreciendo de esta forma la generalización de los resultados alcanzados, todas las empresas analizadas se incluyen en el sector industrial. Asimismo, el conjunto de la muestra lo componen organizaciones que por su dimensión tienen la consideración de pequeñas y medianas.

Una tercera limitación proviene del tamaño de la muestra, ya que el método de ecuaciones estructurales recomienda un tamaño comprendido entre 140 y 400 observaciones. A pesar de esfuerzos ímprobos, en términos de tiempo y recursos económicos dedicados, en este trabajo se han alcanzado sólo 107 cuestionarios válidos. En consecuencia, la significación estadística de las relaciones puede verse afectada.

También es preciso hacer referencia a la debilidad de algunas escalas de medida. En particular, destaca la reducida varianza extraída de la dimensión de generación de inteligencia de mercado del constructo OM. No obstante, dado que la teoría apoya la existencia de esta dimensión, se ha decidido mantenerla en el estudio. Las escalas que presentan menor fortaleza, desde la perspectiva de la fiabilidad individual de los indicadores, son las relativas a la aversión al riesgo y el locus de control. En concreto, el AFC de la escala de locus de control parece sugerir la existencia de una sola dimensión. No obstante, se ha comprobado que, al eliminar la dimensión 'Autopercepción', los ajustes del modelo relativo a los antecedentes de la alta dirección empeoran, y es por ello que se opta por mantener el constructo con sus dos dimensiones originales.

Se considera que las limitaciones son inherentes a cualquier trabajo científico, y esta investigación no supone ninguna excepción. Al contrario, se conciben estas limitaciones como oportunidades de mejora, como punto de partida de futuros proyectos.

El trabajo desarrollado y la reflexión acerca de sus limitaciones sugieren una serie de aspectos que sería deseable abordar en próximas investigaciones. Así, resultaría muy interesante ampliar el conjunto de factores considerados. Por otra parte, y ante la debilidad de las escalas empleadas para medir algunos constructos, se podría tratar de mejorar los instrumentos de medida, utilizando otras escalas o incluso desarrollando diferentes alternativas con el objeto de aumentar el poder explicativo y predictivo del modelo propuesto.

Finalmente, con el fin de establecer comparaciones, podría replicarse la investigación relativa a los antecedentes organizativos en empresas de otros sectores de actividad.

## *2. Conclusiones e implicaciones*

Este trabajo pretende investigar los antecedentes de la OM relativos a la alta dirección. El modelo propuesto contempla un aspecto del perfil demográfico (nivel de estudios del responsable de marketing) y de la personalidad (locus de control), además de la aversión al riesgo, la tolerancia a la ambigüedad, la experiencia en marketing y el compromiso con los valores orientados al mercado. La hipótesis relativa a la influencia de la tolerancia a la ambigüedad no ha podido ser contrastada pues la escala fue eliminada en el proceso de validación.

Como sugiere la literatura (Jaworski y Kohli, 1993; Cervera, 1999; Álvarez, 2000), la investigación corrobora que el compromiso de la alta dirección desempeña un papel crítico para promover los valores y creencias que permiten a la organización orientarse al mercado. Se pone así de manifiesto que una de las responsabilidades de la alta dirección consiste en promover una cultura enfocada en los clientes y competidores como paso previo al desarrollo de una conducta orientada al mercado. Los gerentes pueden contribuir intensamente a la generación de un enfoque centrado en el mercado fomentando que los empleados compartan la creencia de que servir a los clientes es lo más importante para la organización.

Asimismo, se ha contrastado la existencia de una relación significativa entre la aversión al riesgo de la alta dirección y el constructo OM. No obstante, el signo es contrario al esperado. Así, cuanto mayor es la disposición de la alta dirección a adoptar acciones innovadoras en situaciones arriesgadas e inciertas, menor es la OM de la organización. En este sentido, cabría argumentar que los responsables que presentan mayor aversión al riesgo tratarán de reducir la incertidumbre asociada al proceso de decisión mediante el estudio del entorno (clientes y competidores) de la organización. Se ha comprobado si podría considerarse la aversión al riesgo más bien como una consecuencia<sup>6</sup> de la OM, y se ha contrastado que la relación entre ambas variables es recíproca.

En cuanto al locus de control se refiere, si bien su relación directa con el constructo OM no es significativa, se ha verificado que pudiera ejercer una influencia indirecta a través del compromiso de la alta dirección. En la medida en que un individuo con locus interno es capaz de buscar, compartir y usar información de manera más activa al tiempo que adopta estrategias más novedosas, y está dispuesto a asumir riesgos, cabría esperar que se implique con mayor intensidad en el fomento de valores y creencias orientados al mercado.

Este estudio sugiere una serie de implicaciones para los gerentes e investigadores. En primer lugar, de acuerdo con los resultados obtenidos, el compromiso firme y decidido de la alta dirección con los valores orientados al mercado constituye un factor fundamental para desarrollar comportamientos orientados al mercado. El enfoque debe ser descendente. Este resultado es

---

<sup>6</sup> Como señalan Cadogan et al. (2001) incluso en el supuesto en el que algún antecedente propuesto de la orientación al mercado resulta ser una consecuencia, la lógica de la relación teórica del modelo conceptual no se debilita.

coherente con la investigación previa desarrollada por otros autores. En segundo lugar, la aversión al riesgo de la gerencia fomenta la OM de la organización. Este resultado no se había puesto de manifiesto en otros trabajos, sin embargo, permite profundizar en la comprensión de los factores que fomentan el grado de OM de la organización.

## Referencias

- ÁLVAREZ, L. I. (2000): *OM de organizaciones privadas no lucrativas. Aplicación en el ámbito de las fundaciones de competencia estatal*. Tesis doctoral. Universidad de Oviedo.
- AVLONITIS, G. J. – GOUNARIS, S. P. (1999): Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, (33) 11-12. 1003-1037.
- CADOGAN, J. W. – PAUL, N. J. ET AL. (2001): Key antecedents to "export" market-oriented behaviors: A cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, (18) 3. 261-282.
- CAUZO BOTTALA L. – COSSÍO SILVA, F. J. (2012): Análisis del efecto inmediato y diferido de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales. *Un estudio longitudinal, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (18) 3. 28-236.
- CERVERA, A. (1999): Construcción de un modelo de OM en las administraciones públicas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, (5) 4. 41-61.
- CERVERA, A. (1998): *La OM: un modelo en el ámbito de los gobiernos locales*. Tesis doctoral. Valencia: Universidad de Valencia.
- DAY, G. S. (1994): The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, (58) 4. 37-52.
- DESHPANDÉ, R. (1982): The organizational context of market research use. *Journal of Marketing*, (46) 4. 91-101.
- DESHPANDÉ, R. – FARLEY, J. U. – WEBSTER, F. E. (1993): Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, (57) 1. 23-27.
- DESHPANDÉ, R. – WEBSTER, F. E. (1989): Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, (53) 1. 3-15
- DWAIRI, M. – BHUIAN, S. N. – JURKUS, A. (2007): Revisiting the pioneering market orientation model in an emerging economy. *European Journal of Marketing*, (41) 7-8. 713-721.
- FUSILIER, M. R. – GANSTER, D. C. – MAYES, B. T. (1987): Effects of social support, role stress, and locus of control on health. *Journal of Management*, (13) 3. 517-528.
- GUPTA, A. K. – GOVINDARAJAN, V. (1991): Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, (16) 4. 768-792.
- GUPTA A. K. – GOVINDARAJAN, V. (1984): Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, (27) 1. 25-41.
- GUPTA, A. K. – RAJ, S. P. – WILEMON, D. (1986): A model for studying R&D-marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing*, (50) 2. 7-17.
- 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*, (9) 2. 184-205.
- HARRIS, L. C. (1999): Barriers to developing market orientation. *Journal of Applied Management Studies*, (8) 1. 85-101.
- HOMBURG, C. – WORKMAN, J. P. – JENSEN, O. (2000): Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (28) 4. 459-479.
- HORNG, S. – CHEN, A. C. (1998): Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan. *Journal of Small Business Management*, (36) 3. 79-85.
- JAWORSKI, B. J – KOHLI, A. K. (1993): Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, (57) 3. 53-70.
- KOHLI, A. K. – JAWORSKI, B. J. (1990): Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, (54) 2. 1-18.
- KOHLI, A. K. – JAWORSKI, B. J. – KUMAR, A. (1993): Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, (30) 4. 467-477.
- LEVENSON, H. (1973): Multidimensional locus of control in psychiatric patients. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, (41) 3. 397-404.
- LEVITT, T. (1969): *The marketing mode: Pathways to corporate growth*. McGraw Hill Book.

- LI, J. J. (2005): The formation of managerial networks of foreign firms in China: The effects of strategic orientations. *Asia Pacific Journal of Management*, (22) 4. 423-443.
- LI, Y. – SUN, Y. – LIU, Y. (2006): An empirical study of SOEs' market orientation in transitional China. *Asia Pacific Journal Management*, (23) 1. 93-113.
- LORSCH, J. W. – MORSE, J. J. (1974): *Organizations and their members: A contingency approach*. New York: Harper & Row.
- LYTLE, R. S. (1994): *Service orientation, market orientation, and performance: An organizational culture perspective*. Arizona State University.
- MAHMOUD, M. A. – KASTNER, A. – YEBOAH, J. (2010): Antecedents, environmental moderators and consequences of market orientation: A study of pharmaceutical firms in Ghana. *Journal of Medical Marketing*, (10) 3. 231-244.
- MILES, R. E. – SNOW, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw Hill.
- MILLER, D. – KETS DE VRIES M. F. R. – TOULOUSE, J. (1982): Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, (25) 2. 237-253.
- MILLER, D. – TOULOUSE, J. (1986): Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, (32) 11. 1389-1409.
- NARVER, J. C. – SLATER, S. F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, October, 20-35.
- NARVER, J. C. – SLATER, S. F. – TIETJE, B. (1998): Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*, (2) 3. 241-255.
- 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*, (13) 1. 238-247.
- PAYNE, A. F. (1988): Developing a marketing-oriented organization. *Business Horizons*, (31) 3. 46-53.
- PORTER, L. W. – ALLEN, R. W. – ANGEL, H. (1981): The politics of upward influence in organizations in Research in Organizational Behavior. In Cummings, L. – Staw, B.M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, Greenwich: JAI Press. 109-49.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- POSDAKOFF, P. M. – MACKENZIE, S. B. (1994): Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, (31) 3. 351-364.
- RIVERA, J. (1995): *L'orientació al mercat com a estratègia competitiva*. Cursos d'Estiu.
- RIVERA, J. – MOLERO, V. (2000): *La OM: un estudio exploratorio sobre su implementación*. XIV Congreso Nacional, X Congreso Hispano-Francés, Aedem.
- RODRÍGUEZ, M<sup>a</sup> L (2000): *Estrés laboral y tensión en el trabajo directivo: un estudio empírico de sus variables moderadoras en organizaciones andaluzas*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.
- ROTTER, J. B. (1966): Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, (80) 1. 1-28.
- SCHINDEHUTTE, M. – M. H. MORRIS – KOCAK, S, (2008): Understanding market-driving behaviour: The role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, (46) 1. 4-26.
- SELNES, F. – JAWORSKI, 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.
- SEN, B. (2006): Defining market orientation for libraries. *Library Management*, (27) 4-5. 201-17.
- SLATER, S. F. – NARVER, J. C. (1994A): Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, (58) 1. 46-55.
- SLATER, S. F. – NARVER, J. C. (1994B): Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, (37) 2. 22-28.
- SZILAGYI, A. D. – SCHWEIGER, D. M. (1984): Matching managers to strategies: A review and suggested framework. *Academy of Management Review*, (9) 4. 627-637.
- TUOMINEN, M. – MÖLLER, K. (1996): Market orientation: A state of the art review. *Proceedings of the 25th. European Marketing Academy Conference*, Budapest, 1161-1181.
- TURNER, G. B. – SPENCER, B. (1997): Understanding the marketing concept as organizational culture. *European Journal Of Marketing*, (31) 1-2. 110-113.
- WEBSTER, F. E. (1994): *Market-driven management*. New York: John Wiley & Sons Inc..
- WEBSTER, F. E. (1981): Top management's concerns about marketing: issues for the 1980s. *Journal of Marketing*, (45) 3. 9-16.
- ZHANG, D. – BRUNING, E. (2011): The personal characteristic of entrepreneurs and their strategic orientations. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour Research*, (17) 1. sz. 82-103.