

Market Orientation and Learning Orientation as Sources of a Sustainable Competitive Advantage. An Empirical Study on Small and Medium Business.

Keywords

*Market Orientation, Learning Orientation,
Business Performance, Resource Based View*

Authors

*HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, José Manuel**

University of Extremadura (Spain)

LEAL MILLÁN, Antonio

MARTÍN ARMARIO, Enrique

University of Seville (Spain)

Abstract

The purpose of this paper is to study the relationship between two related but distinct organisational characteristics, learning orientation and market orientation, and organisational performance. Both constructs influence market information process activity. Market orientation influences the scope of market information process activity directed at customers and competitors prioritise its use in the strategic process. Learning orientation is an organisational characteristic that reflects the value that a firm places not only on adroitly responding to changes in the environment but on constantly challenging the assumptions that frame the organization's relationship with the environment. The main objective of this paper is if both orientations have a positive and synergistic effect on business performance (new product success, overall performance and change in market share relative to the firm's largest competitor).

Our data come from a direct mail survey on small and medium Spanish firms, a multi-sectoral sample. The bulk of the instrument is used of items that have been used in past research. A total of 964 questionnaires were mailed. A total of 347 questionnaires were returned (46 was unusable), yielding a response rate of 36 percent.

The empirical findings suggests that both market orientation and learning orientation can independently lead to success, that market orientated process are necessary but not sufficient to maintain competitive advantage, and that the firm also needs a learning orientation. Therefore, firms with both orientations may be best able to uncover and respond to both explicit and latent environmental forces through a combination of adaptive and generative learning that enable innovative and reactive marketplace behaviours.

* University of Extremadura - Facultad de Estudios Empresariales y Turismo - Avda. de la Universidad s/n 10071 Cáceres (Spain) Tel. 34 927 257480 Fax 34 927 257481 email: jmherdez@unex.es

MARKET ORIENTATION AND LEARNING ORIENTATION AS SOURCES OF A SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE. AN EMPIRICAL STUDY ON SMALL AND MEDIUM BUSINESS.

1. INTRODUCCIÓN.

Una de las cuestiones que más interés ha suscitado en los últimos años entre los directivos es como conseguir entregar un mayor valor a los clientes, lo que se ha visto reflejado en la importancia otorgada en el ámbito empresarial a cuestiones como los programas de calidad, de fidelización de clientes, de creación de valor, mejora de servicios,... etc. El nuevo siglo ha traído un escenario en el que ya no sirven las viejas recetas de gestión. La globalización, que ha hecho realidad que tanto las empresas como los consumidores puedan operar en cualquier parte del mundo; la revolución en los medios de comunicación, que permite estar informado de un gran número de ofertas a un mínimo coste; los fuertes cambios tecnológicos, que han impulsado a la informática como el centro del sistema nervioso de la gestión empresarial; el incremento de la competitividad en los mercados; o el auge de los servicios, exigen nuevas prácticas de gestión empresarial. Estas cuestiones también se han convertido en el centro de las preocupaciones para académicos e investigadores de la administración de empresas, lo que se ha traducido en una extensa literatura compuesta tanto por aproximaciones teóricas como empíricas al problema de cómo alcanzar y mantener un mejor posicionamiento competitivo. En la década de los noventa se han hecho avances significativos en temas como la calidad, la excelencia empresarial, la orientación al mercado, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizativo o el marketing relacional, siempre con el mismo propósito, proporcionar a las empresas fórmulas para conseguir esa ventaja diferencial. En esta línea planteamos este trabajo, en un intento de profundizar en el conocimiento de cómo las organizaciones consiguen una ventaja competitiva sostenible (VCS). Su objetivo básico se centra en estudiar las relaciones entre la orientación al mercado (OM) y la orientación al aprendizaje (OA) y como el efecto sinérgico de ambas permite mejorar los resultados de la organización.

En la revisión de la literatura pertinente encontramos un significativo número de trabajos que muestran las bondades de la OM, y que han profundizado en el conocimiento de su naturaleza y su medición. A pesar de lo cual quedan aspectos que requieren de una mejor

explicación, como es el papel que desempeña el entorno, así como si existen otros aspectos organizativos que la afectan. Frente a estas cuestiones, y otras relacionadas con la implantación y mantenimiento de una OM, en trabajos relativamente recientes (Baker y Sinkula, 1999a) se ha recurrido a la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades, y a su derivación posterior en la Teoría del Conocimiento. En este contexto planteamos nuestra investigación, considerando la OM como un recurso del aprendizaje organizativo; lo que nos lleva también a medir el grado de orientación al aprendizaje (OA), que comparte el énfasis en los procesos de información de mercado (PIM), que constituyen el “Sistema Nervioso” de las empresas en el Siglo XXI. En consecuencia formulamos y contrastamos un modelo que plantea la relación entre OM y OA y su efecto conjunto sobre el desempeño organizativo.

2. ORIENTACIÓN AL MERCADO.

En la última década, en la literatura de marketing se ha reconocido el papel de la OM como fuente para alcanzar una VCS, analizando tanto sus antecedentes como sus consecuencias (Naver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Gounaris y Avlonitis, 1996; Touminen y Möller, 1996; Deshpandé, 1999; Matsumo y Mentzer, 2000). Con relación a estas últimas, una gran parte de la investigación desarrollada se ha centrado en estudiar la relación central OM-DESEMPEÑO, obteniéndose conclusiones muy desiguales. Así, en un grupo de esos trabajos se contrastó que existe un efecto directo y positivo en dicha relación (Naver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Doyle y Wong, 1998; Chang y Cheng, 1998), mientras que en otro, en un intento de explicar su ausencia se identificaron determinados factores moderadores en la misma (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli *et al.*, 1993; Slater y Naver 1994; Matsumo y Mentzer, 2000).

Del análisis conjunto de la literatura sobre el estudio de este fenómeno organizativo extraemos como principales conclusiones que se trata de un enfoque hacia la organización, excediendo con ello la perspectiva funcional vinculada exclusivamente al marketing, y adquiriendo por tanto una dimensión estratégica. Que sus fundamentos teóricos se asientan básicamente en la Teoría de Marketing, si bien no de modo exclusivo ya que también se nutre de las aportaciones de otras Teorías como la de Recursos y Capacidades, Cultura Organizativa, del Conocimiento y la del Aprendizaje Organizativo. Que la gran mayoría de las investigaciones encuentran una relación positiva entre OM y desempeño; y que se han detectado factores moderadores de esta relación, tanto exógenos como de tipo endógeno.

Con respecto a la conceptualización de la OM, la mayoría de los estudios realizados hasta ahora se han decantado por una perspectiva cultural (Narver y Slater, 1990) o una comportamental (Kohli y Jaworski, 1990), aunque también encontramos trabajos en los que se opta por puntos de vista diferentes, entendiendo este fenómeno como una filosofía, una estrategia competitiva o un recurso del aprendizaje organizativo. Destacar en este punto que los intentos de reconceptualización del constructo realizados hasta ahora con el propósito de integrar ambos modelos, coinciden en localizar como eje central de este enfoque los PIM (Avlonitis y Gounaris, 1997; Verhees, 1998; Küster, 1999; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Gray *et al.*, 1998a, 1998b; Rivera, 1999; Heiens, 2000; Denis *et al.*, 2000; Lafferty y Hult, 2001; Harrison-Walker, 2001; Langerak, 2001; o Piercy *et al.*, 2002). En este sentido, Slater y Narver (1994b) afirman que su planteamiento se ajusta mucho al de Kohli y Jaworski; y en un trabajo posterior en el que abordan el estudio del aprendizaje organizativo en el contexto de la OM, señalan que la fuerza de este enfoque estriba en que implica una búsqueda continua de información sobre clientes y competidores, y que el uso de esta información es el que genera continuamente más valor (Slater y Narver, 1995). En consecuencia, se puede afirmar que estos autores, sin renunciar a su perspectiva cultural, reconocen también la importancia de los PIM y de las actitudes que estos deben generar, matizando que deben centrarse no sólo en los clientes y competidores, sino que deben contar también con información de otros *stakeholders*.

Consecuentes con los argumentos expuestos, el constructo de OM que utilizamos será el de Kohli y Jaworski (1990:6), que caracteriza este fenómeno como un proceso de gestión de la información gradual y continuo que identifica tres componentes: (a) generación de inteligencia de mercado, o información de alto valor estratégico sobre cuestiones actuales y futuras de todos los actores que intervienen en el escenario del mercado en el que actúa y actuará la empresa; (b) diseminación de esa información a través de toda la organización, lo que debe generar el compromiso necesario entre sus miembros para desarrollar una respuesta concertada a los cambios que se producen en el mercado; y (c) una respuesta al mercado en la que se impliquen todas las áreas de la empresa, fruto del grado de proactividad alcanzado por sus miembros consecuencia del efecto del subconstructo anterior.

Además destacar el trabajo de Baker y Sinkula (1999a), en el que consideran la OM como un fenómeno continuo, distinto de la OA, pero con efectos sinérgicos positivos; y comprueban como una organización con un alto grado de OM y de OA conseguirá un mejor desempeño, una mayor participación de mercado y un mayor éxito con sus procesos de

innovación. Ante este estado de la cuestión el reto es profundizar en estos tipos de aprendizaje que potencian una OM, así como en las interrelaciones entre los distintos elementos de su constructo.

3. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE.

En la literatura se identifica la organización que aprende como aquella que es capaz de cambiar y adaptarse al entorno, distinguiendo dos tipos de aprendizaje: el adaptativo, que supone que éste es consecuencia de la interacción de la empresa con su entorno, como si se tratase de un modelo estímulo-respuesta, es decir, la organización aprende de la experiencia mediante un procedimiento de ensayo y error (March y Olsen, 1976; Duncan y Weiss, 1979; Hedberg, 1981); y el generativo o proactivo, que lo relaciona con la capacidad de la empresa para transformarse y cambiar (Shrivastava, 1983; Swieringa y Wierdsma, 1992; Kim, 1993), identificando la organización que aprende como aquella capaz de provocar su propia transformación (Garratt, 1992; Bahlmann, 1990; Pedler *et. al.*, 1991; Landier, 1992) o incluso de construir su propia realidad (Senge, 1990).

Sinkula *et al.* (1997) profundizan en la cuestión de los factores que facilitan el proceso de aprendizaje en la empresa, y en concreto sobre las sinergias que se producen entre los valores organizativos, los comportamientos de los procesos de información y las acciones organizativas, lo que para estos autores se traduce en dos cuestiones fundamentales: primero, que un enfoque hacia el aprendizaje está relacionado con un conjunto de valores, mientras que los procesos de información son algo inherente a los comportamientos de generación de conocimiento, actuando los valores como responsables de las conductas; y en segundo lugar, que a los directivos que quieren saber como mejorar el aprendizaje de su empresa no les basta con conocer en qué manera su estructura organizativa puede afectar a las actividades de procesamiento de la información, sino que también necesitan conocer el ambiente o clima organizativo que favorecerá los comportamientos que lleva implícitos. Sinkula *et al.* (1997:309) definen el aprendizaje organizativo que conduce a una OA como un conjunto de valores que predisponen a la empresa para crear y usar conocimiento, y que identifican como (1) compromiso con el aprendizaje, (2) mentalidad abierta y (3) visión compartida.

El primero implica que exista un alto grado de compromiso por parte de todos los miembros de la organización en alcanzar y mantener un alto grado de OA, es decir, una cultura de aprendizaje. El segundo, la mentalidad abierta, trata de flexibilizar la rigidez en el comportamiento mediante el cuestionamiento continuo de los modelos mentales (responsables

del almacenamiento de imágenes fruto de la experiencia y que determina en gran medida la idea que se tiene de cómo funcionan las cosas). El tercero, la visión compartida, se diferencia de los anteriores en que influye en la dirección del aprendizaje, mientras que los dos primeros inciden en su intensidad. Dos dimensiones, intensidad y dirección, críticas para poder construir un constructo de OA congruente con la teoría y la realidad empresarial.

En nuestra opinión, la importancia de la investigación de Sinkula *et al.* (1997) reside en la aportación de un modelo teórico que relaciona valores organizativos con procesos de información y acciones organizativas, proporcionando por primera vez una herramienta para medir la OA. Su trabajo responde a las recomendaciones del *Marketing Science Institute* (MSI, 1992) de profundizar en el conocimiento sobre el fenómeno de la OA, y en concreto sobre como implantar y mantener este enfoque como fuente de una VCS. Para nosotros, la aportación de estos autores supone un punto y aparte en las investigaciones sobre el “recurso conocimiento”, ya que deja atrás las disquisiciones teóricas, que van perdiendo interés, dando paso a investigaciones empíricas. Son los propios autores quienes aconsejan estudiar este constructo de forma conjunta con los procesos de marketing, cuestión que ya había sido apuntada por Franwick *et al.* (1994), y en concreto que sería interesante analizar las relaciones entre OA, OM y desempeño (DE), cuestión a la que dedican dos trabajos posteriores (Baker y Sinkula, 1999a y 1999b), y por la que también se han interesado otros autores como Morgan *et al.* (1998), Bennett (1998), Hurley y Hult (1998), Farrel (1999 y 2000), Matthews *et al.* (2001), Hardely y Mavondo (2001), Sadler *et al.* (2001) o Calantone *et al.* (2002).

De acuerdo con sus propias recomendaciones, y a partir de estos resultados, se plantean en un segundo trabajo (Baker y Sinkula, 1999a) analizar la relación entre OM, OA y desempeño (DE). La importancia de este trabajo reside en dos cuestiones fundamentales, considerar a la OA como recurso de una VCS, y que ambas orientaciones son cosas distintas, lo que ha suscitado una cierta polémica en la literatura en los últimos años. Para Baker y Sinkula (1999a) las organizaciones con más posibilidades de crear una VCS son las que presentan altos niveles en ambos enfoques organizativos. Una fuerte OM mantendrá a la empresa alerta sobre los cambios que experimente su entorno, lo que le facilitará información con la que pueda mejorar la satisfacción de sus clientes respecto a sus más directos competidores, lo que puede traducirse en un aprendizaje de bucle simple con capacidad de generar una innovación de tipo adaptativa. En cambio la OA incide directamente en las habilidades de la empresa para desafiar los modelos mentales predominantes, es decir, las viejas creencias que perviven sobre el mercado y la forma en que se debe organizar para

dirigirse a sus clientes, lo que consideran que conduce a un aprendizaje de bucle doble, y que por tanto puede dar lugar a una innovación de ruptura que suponga el éxito de la empresa. Ahora bien, esta innovación de ruptura no siempre es beneficiosa para los intereses de la organización, y puede llevarla por mal camino si no existe al mismo tiempo una fuerte OM que proporcione información sobre las posibilidades de que esos cambios en la oferta sean bien aceptados por los clientes.

Los resultados de la investigación empírica de Baker y Sinkula (1999a) confirman que ambos enfoques organizativos inciden directa y positivamente sobre el desempeño de la empresa (DE), así como los efectos sinérgicos de ambas orientaciones sobre éste. La escala utilizada para medir la OA fue la aplicada en el estudio anterior (Sinkula *et al.*, 1997) con algunas modificaciones realizadas a partir de los primeros resultados obtenidos, como el aumento de indicadores hasta seis para cada uno de los subconstructos. En cuanto al instrumento utilizado para la OM, coherente con su propuesta fundamentada en los PIM, fue la escala MARKOR (Kohli *et al.*, 1993). Los resultados de su estudio fueron claros, contrastando positivamente las relaciones entre los dos constructos y las tres variables que se utilizaron para medir el desempeño (DE): beneficios económicos (BE), variación en la cuota de mercado relativa (Δ CMR) y éxito en nuevos productos (ENP).

La originalidad de la propuesta de Baker y Sinkula (1999a) es que entienden la OM como una característica de la organización que afecta a los procesos de información, y que para que estos puedan contribuir a generar una VCS necesitan del enfoque cualitativo que proporciona la OA mediante unos valores organizativos que cuestionan el conocimiento establecido. Comprueban que tanto el predominio de un enfoque como del otro pueden conducir a un buen desempeño, pero que para alcanzar una ventaja diferencial frente a sus más directos rivales deben conseguir altos niveles en ambas orientaciones.

Todo lo anterior apunta a que para poder avanzar en el estudio de la OM cada vez se haga más necesario recurrir a la Teoría de los Recursos y Capacidades, dado que este marco nos permite profundizar en la naturaleza del recurso información y su proceso de conversión en conocimiento. La visión que hasta ahora ha prevalecido sobre la OM ha sido excesivamente mecanicista, centrándose más en el mero funcionamiento de los PIM que en las fuerzas que mueven a la empresa a actuar de una manera distinta. De ahí la relevancia de incluir en su estudio el constructo de OA, el cual puede proporcionar la intensidad y la dirección necesaria para alcanzar la ventaja competitiva.

4. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y AL APRENDIZAJE COMO FUENTE DE UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE: PLANTEAMIENTO DEL MODELO E HIPÓTESIS.

En nuestra investigación hemos partido del trabajo de Baker y Sinkula (1999a), quienes sobre la base del modelo comportamental de Kohli y Jaworski (1990) proponen, como solución a las cuestiones que quedan sin resolver sobre el estudio del fenómeno de la OM, el utilizar la Teoría de los Recursos y Capacidades, y en concreto el constructo de OA. Además, y tomando como referencia el estudio de Deshpandé y Farley (1999), también nos hemos planteado en nuestro modelo, que presentamos en la Figura 1, estudiar en qué medida incide sobre estos enfoques una cultura caracterizada por una mentalidad abierta, medida instrumentalmente a través del clima organizativo.

A partir de los antecedentes teóricos y evidencias empíricas anteriormente expuestos, en el modelo de investigación planteado sostenemos que una ventaja competitiva se puede obtener a través de un mayor grado de OM o de OA, y que ésta puede ser mayor fruto de los efectos sinérgicos de los dos enfoques; pero su permanencia en el tiempo dependerá de sus antecedentes organizativos, que parcialmente comparten, de factores moderadores, de un clima interno que materialice los valores y creencias propios de una cultura caracterizada por su enfoque hacia el exterior, y por procesos orgánicos y de la memoria organizativa, que participa en este sistema como interfaz en el proceso de retroalimentación desde el desempeño a ambas orientaciones. En consecuencia, y coherentes con lo expuesto, nuestro estudio plantea las siguientes cuestiones (véase Figura 1):

- Que un mayor grado de OM en una organización tiene como efecto directo que se entregue un mayor valor a sus clientes, lo que supone una VCS que se traduce en una mejora del desempeño (DE).
- Que OM y OA, a pesar de compartir antecedentes organizativos y ser las dos recursos de una VCS, son características distintas de la empresa; y que aparte de la incidencia que independientemente cada uno de estos enfoques tiene sobre los resultados, existen efectos sinérgicos a través de la mejora en los PIM, lo que se traduce en un adecuado equilibrio en la empresa entre la innovación generativa y adaptativa, y en consecuencia en un mejor desempeño a largo plazo.
- Que el grado de VCS alcanzado fruto de la puesta en práctica de estas dos orientaciones se refleja en DE, el cual funciona como motor de retroalimentación hacia ambos constructos a través de la memoria organizativa, potenciando y mejorando sus efectos.

- Que el clima interno de la empresa incide directamente sobre su grado de OA, e indirectamente en la OM, ya que afecta a cuestiones como la relación formal e informal de sus miembros, al estilo de dirección, a cómo se toman las decisiones y, por tanto, al desarrollo de los PIM (véase Figura 1).

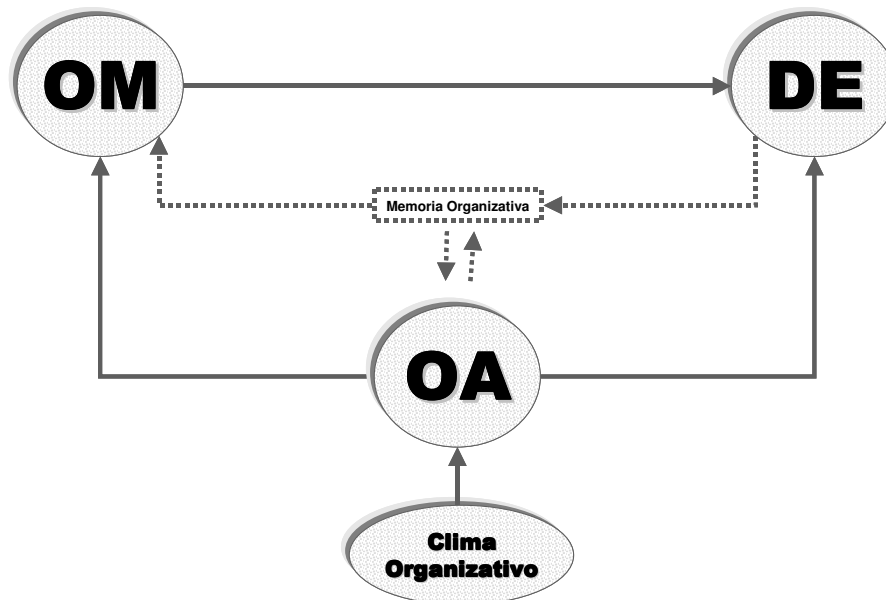


Figura 1.
Planteamiento General del Modelo de la Investigación Empírica

El planteamiento que hacemos de la OM como manifestación conductual de una cultura organizativa ha sido adoptado también con anterioridad por otros autores (Canning, 1988; Shapiro, 1988; Webster, 1988). Narver y Slater (1990:21) definen este constructo como “la cultura organizativa que más eficaz y eficientemente genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes, y por tanto un rendimiento superior continuo para la empresa”. Consecuentes con estos autores, y con la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991) se identifica el carácter de “capacidad empresarial” de la OM, entendiendo ésta como “conjuntos complejos de habilidades y de aprendizaje colectivo, desarrollados a través de procesos organizativos, que aseguran una mayor coordinación de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos” (Day, 1994a:38). En consecuencia, consideramos que estas capacidades se traducen en actividades de PIM, lo que proporciona un valor superior a los clientes, o un valor similar pero de forma apreciablemente más eficiente en términos de costes, y que se puede percibir como ese conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización que se

manifiestan en un comportamiento orientado hacia el mercado del conjunto de la empresa (Varela y Calvo, 1998), por lo que proponemos medir los efectos del constructo sobre el DE.

Para medir el DE partimos de la propuesta de Baker y Sinkula (1999a), quienes tras un exhaustivo análisis de trabajos empíricos anteriores constatan que existe un amplio consenso en medirlo a través de los beneficios económicos (BE) y del éxito en nuevos productos (ENP), a las que añaden una tercera, el cambio en la cuota de mercado relativa de la empresa respecto a sus más directos competidores (ΔCMR). Los dos primeros componentes del desempeño (BE y ENP) están en la línea argumental de la literatura sobre OM, donde la mayoría de los autores coinciden en que un mayor grado de OM se ve reflejado en una mejora de los resultados económicos de la empresa respecto a sus más directos competidores. Por otra parte, el dar prioridad a la satisfacción del cliente tendrá que tener un efecto positivo sobre los procesos de innovación que produzca un mayor éxito en el lanzamiento y consolidación de nuevos productos en el mercado. La tercera variable, ΔCMR , fue anteriormente utilizada por Walker y Ruekert (1987), quienes sostienen que es mejor indicador que el crecimiento de ventas o que la cuota de mercado. Por consiguiente, la variable desempeño (DE) la hemos medido a través de estas tres dimensiones: (1) el beneficio económico (BE), entendiendo éste como lo hace Powell (1995) en el sentido de rendimiento percibido; (2) el grado de adaptabilidad a través de su éxito con los nuevos productos; y (3) su efectividad, a través de ΔCMR como indicador del éxito de sus acciones frente a sus más directos competidores.

De todo lo expuesto y tomando como referencia el modelo de investigación de la Figura 1, proponemos que las empresas con un mayor grado de OM obtienen mayores beneficios económicos, alcanzan una mayor ΔCMR , y logran un mayor éxito con sus nuevos productos, dando lugar al planteamiento del primer grupo de hipótesis a contrastar:

H₁: La orientación al mercado está asociada positivamente con el beneficio económico. Es decir, cuanto mayor sea el grado de OM de una empresa mayores serán sus BE.

H₂: La orientación al mercado está asociada positivamente con el incremento de la cuota de mercado relativa. Es decir, cuanto mayor sea el grado de OM de una empresa mayor será su ΔCMR .

H₃: La orientación al mercado está asociada positivamente con el éxito de nuevos productos. Es decir, cuanto mayor sea el grado de OM de una empresa mayor será su ENP.

Apuntar que admitimos el supuesto de que existen interrelaciones entre BE, ENP y Δ CMR, propuesto entre otros autores por Pelham (1993), y en concreto que el ENP incide positivamente en la Δ CMR, y que estas dos a su vez, y de forma independiente, sobre BE.

Anteriormente ya hemos puesto de manifiesto la importancia de la OA en el contexto de la investigación de la OM por sus efectos positivos sobre el desempeño, y porque potencia los de una OM al mejorar los PIM que conforman su constructo. Como vimos, Baker y Sinkula (1999a) han sido pioneros en el estudio conjunto de ambas orientaciones, ya que si bien encontramos antecedentes teóricos a su trabajo sobre estas propuestas, son los primeros en llevar a cabo un análisis empírico para corroborar las sinergias de ambos enfoques; por lo que proponemos analizar los efectos de la OA sobre el desempeño con el propósito de contrastar si nuestros resultados corroboran los de Baker y Sinkula (1999a).

La OA influye en la disposición con que la empresa crea y utiliza otros tipos de conocimiento distintos a los relacionados con el mercado, y lo que es más importante, afecta al grado en el cual tiende a fomentar un aprendizaje generativo como núcleo de su competitividad (Sinkula *et al.*, 1997). Las organizaciones que fomentan el aprendizaje organizativo son más propensas a cuestionarse formas de pensar que se han mantenido en el tiempo como pilares de su filosofía de trabajo (Senge, 1990; Slater y Narver, 1995), pudiendo incluso llegar a plantearse que una OM no siempre resulta ser el enfoque más apropiado. En este sentido Baker y Sinkula (1999a) afirman que algunas de estas organizaciones pueden llegar a pensar en un momento dado que “puede ser más apropiado dirigirse al mercado que ser guiadas por el mercado” (p. 415). De lo cual se puede deducir que una empresa con un alto grado de OA no tiene por qué contar con una fuerte OM, y que su éxito no siempre es consecuencia de su capacidad para reaccionar ante los cambios que se produzcan en el mercado. Una empresa con una alta OA puede comprobar cómo en algunas ocasiones la satisfacción de los consumidores no se maximiza a través de la interpretación exacta de la retroalimentación recibida de sus actuales clientes, distribuidores y competidores, sino más bien a través de una innovación que rompa el *status quo* del mercado, por lo que no siempre hay que confiar en los procesos de información de fuera a dentro. En consecuencia, planteamos el siguiente conjunto de hipótesis:

H₄: La orientación al aprendizaje está asociada positivamente con el beneficio económico. Es decir, cuanto mayor sea el grado de OA de una empresa mayores serán sus BE.

H₅: La orientación al aprendizaje está asociada positivamente con el incremento de la cuota de mercado relativa. Es decir, cuanto mayor sea el grado de OA de una empresa mayor será su Δ CMR.

H₆: La orientación al aprendizaje está asociada positivamente con el éxito de nuevos productos. Es decir, cuanto mayor sea el grado de OA de una empresa mayor será su ENP.

En tercer lugar planteamos los beneficios conjuntos de mantener ambos enfoques. Para Baker y Sinkula (1999a) las organizaciones que disponen de pocas capacidades de aprendizaje pueden presentar una OM rígida, producto de una visión estrictamente mecanicista de los PIM, y de su sometimiento a la tiranía del mercado, a los cambios en los gustos y preferencias de los clientes; y sostienen que el mejor antídoto para prevenir esa rigidez es mantener un enfoque hacia el aprendizaje organizativo, como instrumento o locomotora que -de forma cualitativa- impulsa una OM hasta alcanzar una VCS. Si los miembros de una organización tienen una fuerte OA, no sólo recopilarán y diseminarán información sobre el mercado, sino que también de forma permanente analizarán la calidad de sus propias interpretaciones, de las funciones de almacenaje, y la validez de la lógica dominante que guía estos procesos, lo que reforzará cualitativamente un comportamiento OM.

En esta misma línea, Slater y Narver (1995) sostienen que “para que una empresa maximice sus capacidades de aprendizaje sobre el mercado, el poner en práctica una OM es sólo el principio”. Postura que tiene una alta consistencia tanto con el planteamiento de Day (1994b) respecto de las sinergias generadas por los procesos de dentro a fuera y de fuera a dentro, como con los antecedentes de tipo cualitativo de Jaworski y Kohli (1993) y el trabajo de Dickson (1996) que sostiene que se requiere de niveles altos en los procesos de aprendizaje para mantener una VCS. De lo expuesto extraemos como principal conclusión que los comportamientos derivados de una OM facilitan, pero no garantizan, un aprendizaje óptimo, pudiendo una organización alcanzar un buen desempeño bien con un enfoque hacia el mercado o al aprendizaje. No obstante, el desempeño será superior si mantiene altos niveles en ambas orientaciones, ya que la OA reforzará cualitativamente su OM, potenciando sus efectos sobre el desempeño.

Por otra parte, la tercera variable que utilizamos para medir el desempeño: el ENP, es una dimensión que está asociada a la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios en las condiciones y oportunidades del entorno. Para Baker y Sinkula (1999a) es probable que un alto nivel de OA reduzca la dependencia de la organización de la retroalimentación del mercado como el único camino para el desarrollo de nuevos productos. Para estos autores, las empresas con una fuerte OA no se guían tanto por su enfoque hacia los clientes en sus procesos de innovación, ya que no son tan dependientes de señales directas del mercado como aquellas que tienen una mayor OM. En la misma línea Slater y Narver (1995:68) sostienen

que las organizaciones que presentan un alto grado de OM frente a una baja OA, suelen estar más predispuestas a imitar a sus competidores, ampliando su línea de productos con el propósito de adaptarse a los cambios que se producen en su entorno, mientras que en la situación contraria se inclinan más por profundizar en las necesidades y deseos latentes de sus actuales y futuros clientes como punto de partida para sus procesos de innovación. Coincidimos con estos autores en que las dos orientaciones favorecen la innovación, y que ésta será distinta en función del equilibrio que exista entre ambas. Una organización con un alto grado de OM y una baja OA desarrollará una innovación adaptativa, que a corto plazo le proporcionará cierto éxito en sus nuevos productos frente a sus más directos competidores, pero que a largo plazo puede tener efectos negativos derivados del predominio de un enfoque estratégico que se ciñe única y exclusivamente a los cambios que se producen en el mercado. En la situación contraria, cuando prevalece una OA frente a una OM, la empresa practicará una innovación generativa o de ruptura, lo que también se traducirá en una mejora del desempeño, pero que por el menor énfasis dado a la importancia de las necesidades, preferencias y deseos de los clientes, puede derivar en nuevos productos y servicios que el mercado no acepte, y por tanto en decisiones antieconómicas. En conclusión, planteamos que el ENP será mayor cuando una organización presente altos niveles de OM y OA, lo que se traducirá en una VCS, puesto que conseguirá el equilibrio óptimo entre innovación adaptativa y generativa. Recogiendo los anteriores argumentos, establecemos el tercer bloque de hipótesis:

H₇: Cuanto mayor sea el grado de orientación al mercado (OM) y de orientación al aprendizaje (OA) de una empresa mayores serán sus beneficios económicos (BE).

H₈: Cuanto mayor sea el grado de orientación al mercado (OM) y de orientación al aprendizaje (OA) de una empresa mayor será el incremento de su cuota de mercado relativa (ΔCMR).

H₉: Cuanto mayor sea el grado de orientación al mercado (OM) y orientación al aprendizaje (OA) de una empresa mayor será el éxito de sus nuevos productos (ENP).

A pesar de la importancia otorgada en la literatura al enfoque cultural de la OM que defienden autores como Narver y Slater (1990), y que parece lógico pensar que son necesarios una serie de valores y creencias organizativas para implantar esta orientación, son pocos los estudios que realizan mediciones sobre los tipos de culturas que pueden fomentar este enfoque. Entre los escasos trabajos encontrados destacan las aportaciones de Deshpandé *et al.* (1993) y Deshpandé y Farley (1999), quienes en su primer trabajo -y tomando como punto de partida los planteamientos de Webster (1988)-, llegan a la conclusión de que una OM incide

positivamente sobre el desempeño, pero que para ser determinante sobre esta variable debe combinarse con un alto grado de innovación y un clima organizativo comprometido con un espíritu emprendedor para la toma de decisiones y la asunción de riesgos. En su segundo trabajo retoman esta cuestión, pero conscientes de las limitaciones que se encontraron la primera vez en cuanto a las escalas de medida y la definición de OM empleada, muy enfocada hacia la satisfacción de los clientes.

Siguiendo las mismas directrices, incluimos en nuestro modelo al clima organizativo como variable antecedente, que fomenta y potencia la puesta en marcha de una OA. No tenemos en cuenta sus propuestas sobre innovación, ya que como expusimos anteriormente, y de acuerdo con Baker y Sinkula (1999b), entendemos que la innovación es el resultado de la interacción de las dos orientaciones, al mercado y al aprendizaje, y posicionamos la cultura como antecedente y modulador de ambos enfoques. Contrastamos los resultados de Deshpandé y Farley (1999) sobre el clima organizativo, y en concreto que si éste favorece la confianza, la descentralización, la participación y una mentalidad abierta se alcanzará un mayor nivel en ambas orientaciones. En consecuencia, entendemos el clima interno como el conjunto de procedimientos y políticas a los que están sujetos los empleados en su rutinas diarias, así como lo que se espera de ellos, y que viene a reflejar los elementos tangibles que generan los arquetipos culturales predominantes en la empresa. Matizamos el planteamiento de estos autores, ya que si entendemos el clima como la puesta en práctica de una cultura, esta variable influye de forma global sobre los procesos de información de la empresa (y en particular en la calidad de éstos), y por tanto el efecto sobre la OM será indirecto, a través de su efectos sobre la OA. Todo lo cual se resume en la última hipótesis de nuestro trabajo:

H₁₀: El clima organizativo está relacionado positivamente con la orientación al aprendizaje. Más concretamente, un clima organizativo que favorezca la sinceridad, la confianza, la participación y una mentalidad abierta, permitirá alcanzar un mayor grado de OA.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación empírica se realizó sobre una muestra multi-sectorial de PYMES con sede social en la región española de Extremadura. La gran mayoría de los trabajos realizados hasta ahora se han centrado en grandes empresas de un solo sector, por lo que entendimos necesario ampliar estos estudios a otro tipo de muestras que aportasen un mayor conocimiento de la incidencia de este fenómeno en el contexto de la realidad empresarial de la UE, estructurada en torno a PYMES. Para la selección de la muestra se utilizó el directorio

ARDÁN'00, que recoge datos del año 1998 de 8.963 empresa extremeñas. Para la clasificación por tamaño se tomó como referencia las recomendaciones de la Comisión de la Comunidad Europea (DOCE 96/280/CE), por lo que se incluyeron en el cuestionario preguntas sobre facturación, número de trabajadores y grado de independencia de la sociedad. Tras un análisis preliminar de la base de datos se decidió enviar el cuestionario a todas aquellas que figuraban con 10 o más trabajadores, ya que tan sólo eran el 11,3% de las contenidas en este directorio (1001), y proceder a su clasificación a posteriori. En el proceso de depuración se eliminaron 37 unidades: seis por figurar como absorbidas/fusionadas, y el resto por haber cesado su actividad o no ser capaces de localizar su dirección. Durante las últimas 16 semanas del 2001 se envió por correo postal la documentación. Los cuestionarios cumplimentados se estuvieron recibiendo hasta el mes de marzo del 2002. Se adoptó esta estrategia con el propósito de poder hacer un mejor seguimiento de los envíos que redundara en una mayor eficacia en el trabajo de campo. La tasa de respuesta fue del 36% (347), de los que resultaron válidos para la investigación 301 (31,2%), las devoluciones netas fueron de tan sólo un 1,1%, los recibidos no válidos por no estar correctamente cumplimentados un 1,7% y en los que no se identificaba la empresa el 2,3%.

Para la elección de la muestra optamos por dirigirnos a toda la población principalmente por dos razones: ser un número razonable y accesible de unidades, y porque la herramienta a aplicar para resolver las relaciones causales eran los modelos de ecuaciones estructurales (SEM), técnica estadística que presenta fuertes exigencias en cuanto al número de observaciones necesarias para su correcta aplicación, por lo que se decidió no estimar una muestra aleatoria, y esforzarnos en conseguir el mayor número posible de respuestas. En consecuencia no podemos considerar que las empresas que han participado en la investigación conformen una muestra aleatoria y representativa, siendo más plausible calificarla como de conveniencia, ya que la respuesta al cuestionario estuvo principalmente condicionada por la propia voluntad de los entrevistados (Luque, 1997:203). Sin embargo, apuntar que para los resultados obtenidos (301 válidos), en el caso de haber utilizado un procedimiento aleatorio simple, y aplicando la fórmula del tamaño óptimo de la muestra para un nivel de confianza del 95,5%, y la situación más desfavorable de la varianza poblacional, el error muestral hubiese sido del 4,8 %.

5.1. Medidas empleadas en la investigación

Coherentes con nuestro planteamiento teórico basado en el Modelo de Kohli y Jaworski utilizamos la herramienta de medida desarrollada por estos autores, pero no en su

versión original, sino la de Matsuno *et al.* (2000). Y es que si bien algunos autores llegan a considerar la escala MARKOR como un instrumento estandarizado, a nuestro entender es necesario seguir profundizando en el conocimiento de sus propiedades psicométricas. En este punto destacar que son los propios Kohli *et al.* (1993:473) quienes plantean algunas limitaciones a su escala, como por ejemplo el enunciado de los ítems, que en algunos casos puede ser mejorado, eliminando los que puedan ser reiterativos, e incluyendo otros que amplíen el espectro de los *stakeholders*. A partir de estos planteamientos Matsuno *et al.* (2000) llevan a cabo un trabajo en el que comparan la escala MARKOR con su versión original de 32 indicadores, y una nueva derivada de las anteriores de 22 indicadores, que tras un proceso de validación se mostró superior en cuanto a sus propiedades psicométricas y la operacionalidad del constructo. Para estos autores la propuesta de Kohli *et al.* (1993), si bien desde un punto teórico destaca la importancia de otros factores de mercado, centra su escala en temas relacionados con la competencia y los consumidores, sin tener en cuenta, por ejemplo, como el entorno macroeconómico, social o legal afectan al constructo, y en concreto a su operacionalidad, ya que la información de mercado debe captarse de todas las fuentes o *stakeholders* que intervienen en el mercado, lo cual es defendido por la mayoría de los autores. Esta nueva escala (véase Anexo I) consta de 22 ítems, 8 para medir la Generación de Inteligencia de Mercado (GI), 6 para la Diseminación (DI), y 8 para el subconstructo de respuesta (RM); de los que 12 son desarrollados por Matsuno *et al.* (2000), 7 proceden de la MARKOR y 3 son de la versión original. Este nuevo instrumento amplía los factores o fuerzas de mercado a considerar en los PIM, al tener en cuenta además a proveedores, administraciones públicas, tendencias sociales, el contexto macroeconómico, ... Al igual que hacen Matsuno *et al.* (2000) los ítems se plantean en intervalos de cinco puntos.

Para medir el desempeño (DE) recurrimos a las escalas ya utilizadas por Baker y Sinkula (1999a), y en concreto para los BE la de Jaworski y Kohli (1993), para el ENP la de Baker y Sinkula (1999a), y para la Δ CMR la de Day (1977). En este caso las tres fueron originalmente planteadas en intervalos de siete puntos, pero por preservar la homogeneidad del instrumento de medida las empleamos con cinco opciones.

Coherentes con nuestro planteamiento teórico para la OA empleamos la herramienta formulada y testada por Sinkula *et al.* (1997), quienes desarrollan una escala de once ítems para medir las tres dimensiones de este constructo; instrumento que ha sido utilizado por autores como Farrell (2000), e incluso perfeccionado en trabajos como el de Baker y Sinkula (1999a), versión que será la que finalmente utilizamos y que aumenta el número de ítems a

18, seis por dimensión o subconstructo, y que ha sido de nuevo utilizada por los mismos autores en un trabajo posterior (Baker y Sinkula, 1999b).

Por último, para el clima recurrimos a la propuesta por Deshpandé y Farley (1999), escala compuesta por cinco indicadores, y que al igual que la anterior se formuló en un intervalo de cinco posiciones, que es como finalmente la empleamos. En el Anexo I se presentan los ítems tal y como fueron formulados. Todas estos instrumentos de medida se muestran en el Anexo 1.

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En el análisis de los datos seguimos las recomendaciones de Anderson y Gerbing (1988) de aproximación en dos pasos, que supone que primero se desarrollen y evalúen los modelos de medida y, posteriormente, el modelo estructural, que contempla al mismo tiempo tanto las relaciones de medida como las estructurales. El *software* utilizado fue el SPSS 10.0, y para SME el AMOS 3.61.

6.1. Evaluación de los modelos de medida.

El análisis fue similar para los constructos de las dos orientaciones (OM y OA), ya que ambos se encuentran a su vez divididos en tres componentes con sus correspondientes escalas. En consecuencia, y con la ayuda de un análisis factorial confirmatorio (AFC), se valoró en que medida los datos obtenidos se ajustaban a la estructura propuesta, procediendo en los casos en que se consideró oportuno a la depuración de las escalas relativas a cada una de las dimensiones, y estimando para cada variable latente un ajuste de un modelo de primer orden que comprueba como las variables observadas se saturan en la dimensión correspondiente (Dawes *et al.*, 1998). En segundo lugar se construyó un modelo factorial de segundo orden, en el que los factores de primer orden se consideran como elementos de un constructo superior -factor de segundo orden- y en el que cada variable observada se encontraba saturada en una latente, siendo el factor de segundo orden la causa de los de primer orden (Hair *et al.*, 2000). En definitiva, y siguiendo las recomendaciones de Churchill (1979), Gerbing y Anderson (1988) y Deng y Dart (1994) en primer lugar se estudió la fiabilidad y validez de cada uno de los modelos de medida, y la unidimensionalidad de aquellos como la OM y OA compuestos a su vez de otros tres subconstructos cada uno.

En la Tabla 1 se presentan los principales indicadores de la evaluación de las propiedades psicométricas de las escalas. Los resultados obtenidos para los componentes de la

OM presentan algunos problemas de consistencia, por lo que se reservó la decisión de su validez definitiva para el modelo factorial de segundo orden ante la posibilidad de que los índices pudiesen mejorar al integrar las tres subescalas, lo que efectivamente ocurrió como se puede comprobar.

TABLA 1			
Principales resultados de la evaluación de los modelos de medida.			
Escala (n° ítems iniciales)	Consistencia Interna	Medidas de la bondad de ajuste	
Generación de Información (8)	G13 G14 G16 G17; α cronbach = 0.6913 Fiab. Compuesta = 0.7732 Var. Extraída = 0.4615 Cargas Estandarizadas 0.6027 0.6664 0.5997 0.6342 Corr. Ítem-escala 0.5113 0.4128 0.5151 0.4655	χ^2 5.260 GFI 0.991 AGFI 0.957 PNFI 0.324	df 2 (p = 0.000) RMSR 0.044 NFI 0.973 CMNI/DF 2.360
Diseminación de Información (6)	D11 D13 D14 D15 D16 α cronbach = 0.8672 Fiab. Compuesta = 0.9091 Var. Extraída = 0.6673 Cargas Estandarizadas 0.743 0.842 0.794 0.807 0.731 Corr. Ítem-escala 0.6613 0.7369 0.6931 0.6965 0.6617	χ^2 23.241 GFI 0.975 AGFI 0.926 PNFI 0.445	df 5 (p = 0.000) RMSR 0.081 NFI 0.890 CMNI/DF 4.648
Respuesta (8)	RM1 RM2 RM7 α cronbach = 0.5231 Fiab. Compuesta = 0.5610 Var. Extraída = 0.3173 Cargas Estandarizadas 0.976 0.278 0.321 Corr. Ítem-escala 0.3688 0.3083 0.3377	χ^2 7.666 GFI 0.983 AGFI 0.901 PNFI 0.292	df 1 (p = 0.000) RMSR 0.081 NFI 0.875 CMNI/DF 7.666
Orientación al Mercado (24)	α cronb. = 0.8476 Fiab. comp. = 0.9237 Var. Extr. = 0.5512 Carg. Est. 0.724 0.618 0.637 0.731 0.802 0.880 0.790 0.838 0.770 0.762 0.378 0.784 Corr. Ítem-escala 0.5644 0.4833 0.4087 0.4979 0.7105 0.6940 0.5836 0.6238 0.6589 0.4805 0.2329 0.2519	χ^2 117.219 GFI 0.943 AGFI 0.913 PNFI 0.582	df 51 (p = 0.000) RMSR 0.117 NFI 0.753 CMNI/DF 2.298
Compromiso con el Aprendizaje (6)	COA1 COA2 COA3 COA4 COA6 α cronbach = 0.8426 Fiab. Compuesta = 0.8606 Var. Extr. = 0.5560 Cargas Estandarizadas 0.732 0.839 0.716 0.849 0.665 Corr. Ítem-escala 0.6327 0.7067 0.6075 0.7323 0.5801	χ^2 17.289 GFI 0.940 AGFI 0.821 PNFI 0.417	df 5 (p = 0.000) RMSR 0.056 NFI 0.834 CMNI/DF 3.458
Visión Compartida (6)	VICO1 VICO2 VICO3 VICO4 α cronbach = 0.775 Fiab. Compuesta = 0.8753 Var. Extr. = 0.6380 Cargas Estandarizadas 0.619 0.727 0.897 0.754 Corr. Ítem-escala 0.4680 0.6008 0.7015 0.5788	χ^2 30.461 GFI 0.942 AGFI 0.709 PNFI 0.275	df 2 (p = 0.000) RMSR 0.099 NFI 0.825 CMNI/DF 15.230
Mentalidad Abierta (6)	MEAB3 MEAB4 MEAB6 α cronbach 0.7935 Fiab. Compuesta = 0.8250 Var. Extr. = 0.6125 Cargas Estandarizadas 0.963 0.734 0.653 Corr. Ítem-escala 0.6742 0.6668 0.6057	χ^2 11.889 GFI 0.957 AGFI 0.744 PNFI 0.285	df 1 (p < 0.001) RMSR 0.065 NFI 0.855 CMNI/DF 11.889
Orientación al Aprendizaje (18)	α cronb. = 0.8622 Fiab. comp. = 0.9463 Var. Extr. = 0.5975 Carg. Estand. 0.713 0.879 0.632 0.801 0.677 0.793 0.752 0.879 0.765 0.848 0.792 0.701 Corr. Ítem-escala 0.5395 0.6422 0.5688 0.5910 0.5278 0.4726 0.4337 0.4924 0.4765 0.5907 0.6036 0.5813	χ^2 123.030 GFI 0.907 AGFI 0.857 PNFI 0.572	df 51 (p < 0.001) RMSR 0.114 NFI 0.740 CMNI/DF 2.412
Éxito en Nuevos Productos (5)	ENP1 ENP2 ENP3 ENP4 α cronbach = 0.8118 Fiab. Compuesta = 0.8359 Var. Extraída = 0.5611 Cargas Estandarizadas 0.800 0.782 0.689 0.720 Corr. Ítem-escala 0.6506 0.6683 0.6029 0.6101	χ^2 17.355 GFI 0.964 AGFI 0.822 PNFI 0.289	df 2 (p < 0.001) RMSR 0.041 NFI 0.868 CMNI/DF 8.677
Clima Organizativo (5)	CLIOR1 CLIOR2 CLIOR3 CLIOR4 CLIOR5 α cronb = 0.8564 Fiab. Compuesta = 0.8755 Var. Extraída = 0.5850 Cargas Estandarizadas 0.783 0.768 0.707 0.803 0.760 Corr. Ítem-escala 0.7048 0.7045 0.6038 0.7051 0.6610	χ^2 26.389 GFI 0.947 AGFI 0.842 PNFI 0.400	df 5 (p < 0.001) RMSR 0.059 NFI 0.800 CMNI/DF 5.278

Nota: para la OM y la OA se dan los datos del modelo de segundo orden

Los resultados obtenidos en las medidas del ajuste se pueden calificar de forma global como aceptables, lo que nos permite afirmar que los modelos reproducen bien la matriz de correlación de datos. Los indicadores de las medidas de ajuste absoluto se encuentran dentro de los límites establecidos para aceptar la bondad del modelo; y en cuanto al alto valor que presenta en algunos casos el χ^2 , apuntar que puede ser consecuencia del tamaño de la muestra o del número de indicadores, más que de las diferencias entre matrices, como se comprobó con la de correlaciones, a pesar de lo cual resultó aconsejable tomar cierta cautela en su

interpretación y en la de aquellos que lo utilizan en su cálculo. En cuanto a las medidas incrementales y de parsimonia presentan en general valores aceptables, y la matriz de residuos estandarizados en todos los casos mostró la dificultad de mejorar los modelos de medida.

En conclusión, se puede afirmar que se confirma la mejora general de los modelos de medida de ambas orientaciones, si bien hay que reconocer que la escala OM presenta ciertas debilidades, a pesar de que en su análisis global (modelo de segundo orden) comprobamos como tanto el *alpha* de *Cronbach*, la fiabilidad compuesta, o la varianza extraída, superan los valores aconsejados para cada caso, por lo que consideramos que la escala propuesta tiene validez convergente y es fiable. Los AFC realizados sobre OM y OA confirmaron su unidimensionalidad, verificándose por tanto en ambos casos la superioridad de los modelos que cuentan con las tres dimensiones subyacentes así como la ausencia de superioridad entre estos. Para comprobar la validez discriminante comparamos las varianzas extraídas (VE) con el cuadrado de los coeficientes de correlación (r^2) entre los constructos considerados. Como se puede observar en la Tabla 2, para la OA se cumple que las VE de sus dimensiones son superiores a los r^2 entre las mismas, por lo que se puede afirmar la existencia de validez discriminante. Sin embargo, la escala de OM presenta problemas en su validez discriminante, sobre todo en lo que respecta a la dimensión respuesta al mercado.

TABLA 2			
Varianzas extraídas y correlaciones entre constructos.			
OM <i>alpha: 0.847</i>	Diseminación de información	Respuesta al mercado	Varianza Extraída
Generac. de información	0.794 (0.634)	0.525 (0.275)	0.4615
Disemin. de información.		0.637 (0.405)	0.6673
Respuesta.		1	0.3173
OM			0.5512
OA <i>alpha: 0.862</i>	Visión compartida	Mentalidad abierta	Varianza Extraída
Comprom. con Aprend.	0.636 (0.404)	0.738 (0.545)	0.5560
Visión compartida		0.652 (0.425)	0.6380
Mentalidad abierta		1	0.6125
OA			0.5975

Nota: entre paréntesis se expresan el cuadrado de las correlaciones

Las variables utilizadas para medir el desempeño (Δ CMR, ENP y BE) no son consideradas como dimensiones de un constructo superior, sino de forma independiente. Como para la primera y la tercera se emplearon respectivamente uno y dos indicadores, se incluyeron tal y como fueron utilizados, y sólo se procedió a evaluar el ENP, que como se puede comprobar en la Tabla 1 presentó valores aceptables. Por último los resultados del

análisis de las propiedades psicométricas del modelo de medida del clima organizativo también resultaron aceptables, no siendo necesario en este caso prescindir de ninguno de los indicadores.

6.2. Análisis de la relación entre las OM, OA y el desempeño: el modelo estructural.

Una vez evaluados los modelos de medida se procedió al análisis del modelo estructural. Con el objeto de simplificar el proceso, y al igual que se ha hecho en estudios precedentes (Mckenzie *et al.*, 1998; Hartline y Ferrell, 1996), cada variable latente fue medida a través de sus dimensiones, y cada una de estas por el promedio de sus indicadores. El modelo estructural finalmente propuesto plantea las relaciones directas entre ambas orientaciones, y entre estas y las tres medidas del desempeño (Figura 2).

La estrategia elegida para el análisis fue la de desarrollo, por lo que a partir del modelo inicial planteado se va modificando sucesivamente hasta conseguir unos resultados que se puedan considerar como aceptables. La razón por la que se optó por esta manera de aplicar la técnica se fundamenta en que en muchos casos la teoría sólo ofrece un punto de partida para la investigación, que posteriormente debe ser desarrollado.

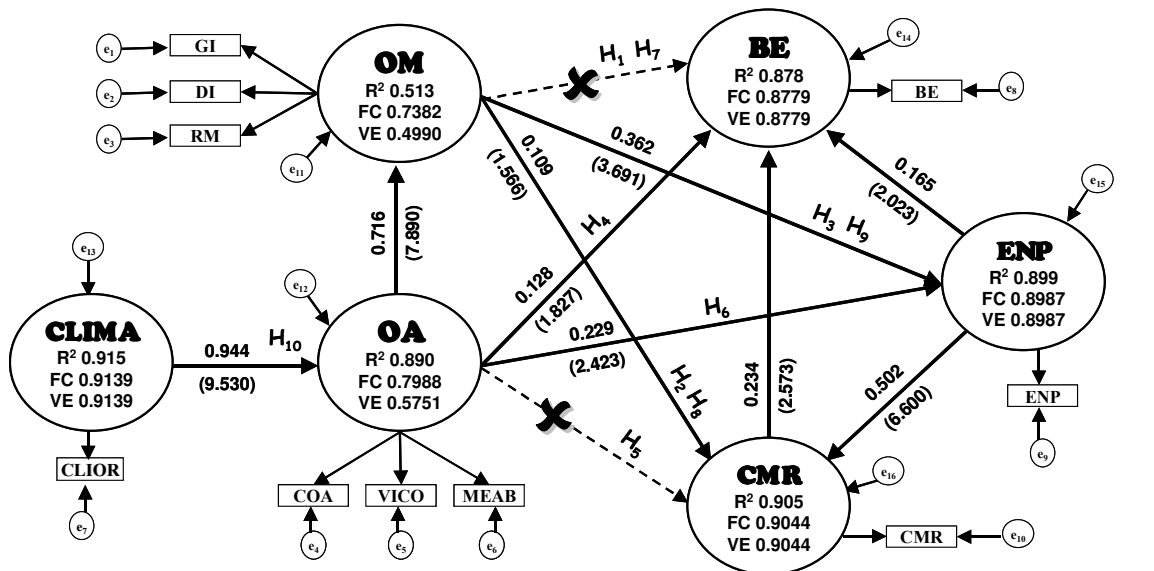


Figura 2.
Modelo estructural.

χ^2 : 94.728 (p<0.001) df: 30 GFI: 0.937 RMSR: 0.064 RMSEA: 0.085 AGFI: 0.885 NFI : 0.776 PNFI: 0.518 CMNI/DF:3.158

En el análisis del modelo estructural propuesto se constató como los parámetros de las relaciones entre OM y BE y entre OA y Δ CMR no eran significativos, por lo que se procedió

a su eliminación. En la Figura 2 se presentan las cargas estandarizadas y los coeficientes críticos una vez depurado el modelo, resultados que muestran todos los parámetros como significativos, así como valores aceptables tanto de la fiabilidad individual, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de las variables latentes que integran el modelo definitivo, y de las medidas de bondad del ajuste del modelo. La matriz de correlaciones no presentó diferencias importantes, y la de residuos mostró la dificultad de mejora del modelo. En definitiva se puede considerar como aceptable el modelo estructural, que viene a confirmar la hipótesis general planteada sobre los efectos conjuntos de ambas orientaciones sobre el desempeño.

La primera conclusión que extraemos en la interpretación del modelo estructural, y como consecuencia del proceso de depuración realizado, es que no hay relación directa entre OM y BE, ni entre OA y Δ CMR, por lo que no se cumplen las hipótesis H_1 y H_5 respectivamente, y como consecuencia de la primera tampoco se puede afirmar que exista un efectos conjunto y directo entre OM y OA sobre los beneficios, por lo que tampoco se cumple la hipótesis H_7 .

En el análisis particular de la OM comprobamos que mantiene una relación positiva y significativa con ENP (H_3), y una relación relativamente significativa con la Δ CMR (H_2), siendo más intensa la primera que la segunda. La contrastación positiva de estas dos relaciones nos lleva a retomar la cuestión de la H_1 , ya que si bien no existe relación directa entre OM y BE como proponíamos en el modelo, si se puede afirmar que hay una relación indirecta a través de ENP y la Δ CMR.

En cuanto a la relación entre OA y dos de las variables del desempeño (BE, ENP) comprobamos su significación y por tanto que se cumplen las dos hipótesis (H_4 y H_6). Igual que en el caso anterior la contrastación positiva de estas dos relaciones nos lleva a retomar la cuestión de H_5 , ya que si bien no existe relación directa entre OA y Δ CMR, como se proponía en el modelo inicial, si se puede afirmar que afecta indirectamente a través de ENP.

Como paso previo al análisis de las hipótesis que plantean los efectos conjuntos de la OM y la OA comprobamos que la relación entre ambas variables es altamente significativa e intensa, lo que nos permite analizar si existen efectos sinérgicos de ambos enfoques sobre el desempeño. Anteriormente verificamos que existe una relación significativa y positiva entre OM y la Δ CMR y ENP, por tanto, y como ya se ha comprobado que existe una fuerte conexión entre OA y OM, podemos afirmar que se cumplen las hipótesis H_8 y H_9 . En el caso

de la tercera variable utilizada para medir el desempeño, BE, al no ser significativa su relación con la OM, no se confirman los efectos conjuntos como en el caso de las otras dos, y por tanto no se cumple la hipótesis H₇. Ahora bien, si tenemos en cuenta las interrelaciones entre las tres variables de los resultados podemos afirmar que la OA potencia los efectos de la OM sobre BE a través del efecto de la segunda sobre ENP y Δ CMR, y por tanto que la relación en este caso es indirecta. En consecuencia, los resultados obtenidos sostienen la hipótesis general que defendemos en este trabajo de que un enfoque en la organización hacia el aprendizaje potencia los efectos de la OM sobre el desempeño.

Por último comprobamos que existe una relación significativa positiva y directa entre CLIOR y OA, por lo que se cumple la hipótesis H₁₀. A partir de la cual, y apoyándonos en las hipótesis ya contrastadas, se puede deducir que un clima organizativo que apueste por la integración de los trabajadores, fomentando su participación en la toma de decisiones, así como una mentalidad abierta hacia nuevas formas de abordar los problemas, afectará positivamente sobre la calidad de los PIM que conforman un enfoque hacia el mercado, lo que redundará finalmente en una mejora de los resultados de la empresa.

7. REFLEXIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Si bien los resultados conseguidos en el modelo estructural difieren en algunas cuestiones de los obtenidos por Baker y Sinkula (1999a), coinciden en lo fundamental, es decir, en que un alto nivel de OA potencia los efectos de un alto grado de OM sobre el desempeño; lo que corrobora nuestro planteamiento de que los PIM que conforman una OM necesitan de los grupos de valores organizativos que sustentan una OA para mejorar su calidad, y poder alcanzar un rendimiento superior. También coinciden nuestros resultados con los de estos autores en que un mayor nivel de ambos enfoques no incide directamente sobre BE, sino a través de los efectos conjuntos sobre el ENP y la Δ CMR; lo que confirma la propuesta de Baker y Sinkula (1999b) de que la innovación es algo diferente, y más concretamente un resultado directo de la dos orientaciones.

El hecho de que prevalezcan los efectos directos de los dos constructos sobre el ENP confirma la propuesta de Baker y Sinkula (1999b) respecto a que la innovación es algo diferente y un resultado directo de las dos orientaciones. Se corrobora así que los efectos conjuntos de la OA y la OM se materializan principalmente en el éxito de los nuevos productos o servicios, a través de lo cual se mejora la posición competitiva de la empresa, favoreciendo positivamente el incremento de la cuota relativa de mercado. Y estas dos

variables de desempeño son las que producen, ulteriormente, una mejora en los resultados económicos de la firma, objetivo principal de ambos enfoques estratégicos.

En consecuencia con estos resultados, se puede afirmar que sí una organización mantiene un alto nivel en ambas orientaciones alcanzará el equilibrio entre innovación generativa y adaptativa, prueba de lo cual es que la OA no muestra una relación directa con la ΔCMR , cuando ésta si existe en el caso de los efectos conjuntos. Argumentos que podrían explicar la ausencia de relación significativa entre la OM y los BE.

Los resultados del modelo estructural muestran que el clima organizativo es un antecedente crítico para poder alcanzar un alto nivel de OA. Por tanto, y a través de su efecto directo y positivo sobre esta orientación, fortalece una OM, lo que se traduce en una mejora del desempeño. Una empresa que persiga alcanzar una VCS, tiene que saber generar un clima interno que favorezca el desarrollo de los valores organizativos que comprende una OA, y en consecuencia un compromiso con un espíritu emprendedor y de asunción de riesgos para que se estimule la innovación, la comunicación, la participación, la descentralización, la cohesión interna y la confianza entre los trabajadores. Por tanto, no es suficiente con disponer de una cultura orientada hacia el exterior, cuyo objetivo prioritario sea la satisfacción del cliente, sino que ésta debe verse reflejada en la rutina diaria de los empleados, en los procedimientos y políticas de trabajo, en la toma de decisiones, en definitiva, es necesario de un clima que refleje los elementos tangibles que genera esa cultura.

Como conclusión al análisis del modelo estructural se puede afirmar que una empresa con una alta OM conseguirá buenos resultados, que mejoren si cuenta además con un alto nivel de OA. Que el mayor éxito de las empresas con un elevado grado de OM es fruto de una serie de valores organizativos, lo que convierte este enfoque estratégico en un recurso a través del cual una empresa puede diferenciar su oferta de la de sus más directos competidores, diferenciación que al estar sustentada por activos intangibles difícilmente imitables, la convierten en algo duradero y sostenible, en definitiva en una VCS. Y por último, que los efectos positivos conjuntos de estos dos enfoques se proyectan directamente sobre el ENP, y en menor medida en la ΔCMR , a través de las cuales la empresa consigue mejorar sus resultados económicos a largo plazo.

Desde el punto de vista teórico nuestra investigación confirma los planteamientos de Baker y Sinkula (1999a) en dos temas que consideramos fundamentales: la necesidad de estudiar conjuntamente los constructos de OM y OA por las sinergias positivas que se

producen entre ambos, y en identificar la innovación como su efecto directo, que a medio y largo plazo se debe traducir en una mejora de los resultados económicos. Si bien siempre se ha defendido en la literatura que la aplicación del concepto de marketing en una organización redundaría en una mejora competitiva, nos encontramos ante un gran número de trabajos empíricos que utilizan como variables para medir el desempeño indicadores que no tienen por qué representar una ventaja frente a sus más directos competidores. Nuestros resultados son claros en este tema, la OM no se encuentra relacionada directamente con los BE, en cambio si existe una significativa e intensa relación con el ENP, que es mayor cuando se ve acompañada de una OA. Nuestras conclusiones no vienen más que a revalidar lo que Drucker (1954) dijo hace prácticamente cincuenta años, al afirmar que la máxima prioridad de una empresa debe ser la satisfacción del cliente, y que para maximizar ésta debe centrarse en dos funciones básicas, marketing e innovación.

A tenor de los resultados obtenidos, podemos añadir que, si bien se corrobora que son dos funciones distintas, existe una relación causa-efecto de la primera hacia la segunda, lo que se traduce en la creación de un mayor valor para el cliente, y por tanto en una mejora sustancial del desempeño de la organización. Retomando la primera cuestión sobre la necesidad de estudiar conjuntamente ambos enfoques organizativos, el hecho de que nuestros resultados confirmen estudios anteriores como los de Baker y Sinkula (1999a) y Deshpandé y Farley (1999), viene a mostrar la importancia de incluir variables que representen activos inmateriales en el análisis de las consecuencias de la OM sobre el desempeño, ya que el simple hecho de planificar y ejecutar procesos difícilmente podrá suponer una importante ventaja diferencial, siendo imprescindible para que ésta se produzca una actitud individual que sólo se puede alcanzar a través de intangibles como un espíritu emprendedor, una mentalidad abierta, un nivel alto de compromiso con la empresa o una visión que sea compartida por todos sus miembros sobre la situación actual y el futuro de la organización.

Si bien el proceso de experimentación utilizado en nuestro estudio se revela como el idóneo para identificar y examinar relaciones causales, hay que tener presente sus limitaciones, tanto relacionadas con el diseño, como con la puesta en práctica del propio proceso experimental. En relación a las técnicas empleadas (SEM), apuntar cuestiones como el supuesto de linealidad y la estrategia de desarrollo. En cuanto al tamaño muestral, si bien resulta suficiente, apuntar que la mayoría de trabajos anteriores han utilizado muestras inferiores, lo que en cierta manera pueda llegar a desvirtuar su comparación (Hair *et al.*, 2000). Además somos conscientes de las debilidades de algunas de las escalas empleadas

(OM), lo que nos obligó en algunos casos a ser muy exigentes en su depuración con el AFC, si bien estas deficiencias se han visto sustancialmente mejoradas al integrar estos constructos en el modelo estructural.

Por tanto, coherentes con nuestros planteamientos, el estado actual de la cuestión, y a tenor de los resultados obtenidos, entendemos que el estudio de la OM no sólo sigue vigente, sino que en la actualidad abre nuevas oportunidades a los investigadores interesados en como se puede alcanzar una VCS a partir de la creación y entrega de un valor superior a los clientes. En nuestra opinión, en los próximos años, la investigación sobre este fenómeno organizativo debe orientarse hacia la inclusión de otros activos intangibles (aprendizaje organizativo, cultura, imagen corporativa, etc.) en el análisis de los efectos sobre el desempeño de la firma.

Referencias bibliográficas

- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988). "Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103 (3), pgs. 411-423.
- AVLONITIS, G.J.; GOUNARIS, S.P. (1997). "Marketing orientation and company performance: industrial versus consumer goods companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 26 (5), pgs. 385-402.
- BAHLMANN, T. (1990). "The learning organization in a turbulent environment", *European Journal of Management Research*, vol. 9 (4), pgs. 167-182.
- BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. (1999a). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27 (1), pgs. 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*, vol. 4 (4), pgs. 295-308.
- BARNEY, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17(1), pgs. 99-120
- BENNETT, R. (1998). "Charities, organizational learning and market orientation. A suggested measure of the propensity to behave as a learning organization", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 4 (1), pgs. 5-25.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. (1995). "Narver and Slater, Kohli and Jaworski, and the market orientation construct: integration and internationalisation", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3 (1), pgs. 41-60.
- CALANTONE, R.J.; CAVUSGIL, S.T.; ZHAO, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, vol. 31, pgs. 515-524.
- CANNING, G. jr. (1988). "Is your company marketing oriented?", *Journal of Business Strategy*, vol. 9 (3), pgs. 34-36.
- 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*, vol. 12 (4), pgs. 246-264.
- CHURCHILL, G.A. jr. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16 (February), pgs. 64-73.
- DAWES, J.; FAULKNER, M.; SHARP, B. (1998). "Business orientation scales: development and psychometric assessment", *Marketing Research and Practice*, 27th EMAC Proceedings, Track 5, pgs. 461-478, Anderson (ed.), Stockholm, may.
- DAY, G.S. (1977). "Diagnosing the product portfolio", *Journal of Marketing*, vol. 41 (April), pgs. 29-38.
- DAY, G.S. (1994a). "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58 (3), pp. 37-52.
- DAY, G.S. (1994b). "Continuous learning about markets", *California Management Review*, vol. 36 (summer), pgs. 9-31.
- DENG, S.; DART, J. (1994). "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pgs. 725-742.
- DENIS, J.E.; CZELLAR, S.; GRABER, S. (2000). "Orientation marche et performance: integration des evidences empiriques", *XVI^e Congrès de l'Association Française du Marketing*, 20 pgs., Montréal, mai.
- DESPHANDÉ, R. (1999). *Developing a market orientation*, MSI, R. Desphandé (ed.), Sage Publications, California.

- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. (1999). "Corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms", *Journal of International Marketing*, vol 57 (1), pgs. 111-127.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER, F.E. jr. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57 (1), pgs. 23-37.
- DICKSON, P.R. (1996). "The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory", *Journal of Marketing*, vol. 60 (4), pgs. 102-106.
- DOYLE, P.; WONG, V. (1998). "Marketing and competitive performance: an empirical study". *European Journal of Marketing*, vol. 32 (5/6), pgs. 514-535.
- DRUCKER, P.F. (1954). *The practise of management*, New York: Harper & Row.
- DUNCAN, R.B.; WEISS, A. (1979). "Organizational learning: implications for organizational design". En *Research in Organizational Behaviour*, Straw & Cummings (eds.), JAI Press Greenwich CT., pgs. 75-123.
- FARRELL, M.A. (1999). "Antecedents and consequences of a learning orientation", *Marketing Bulletin*, vol. 10, pp. 38-51.
- FARRELL, M.A. (2000). "Developing a market-oriented learning organization", *Australian Journal of Management*, vol. 25 (2), pgs. 201-222.
- FRAMWICK, G.L.; WARD, J.G.; HUTT, M.D.; REINGEN, P.H. (1994). "Evolving patterns of organizational beliefs in the formation of strategy", *Journal of Marketing*, vol. 58 (April), pgs. 96-110.
- GARRATT, B. (1992). "Continuar aprendiendo". *Formación y Empresa*, vol. 33, pgs. 6-7.
- GERBING, D.W.; ANDERSON, J.C. (1988). "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, vol. 25 (may), pp. 186-192.
- GOUNARIS, S.P.; AVLONITIS, G.J. (1996). "Marketing orientation: a powerful, and fruitful, competitive edge for industrial marketers", En *Marketing for an Expanding Europe*, 25th EMAC Proceedings, vol. I, pgs. 491-509 (Beracs, Bauer & Simon eds.), Budapest (Hungria), mayo.
- GRAY, B.J.; MATEAR, S.; BOSHOFF, CH.; MATHESON, PH. (1998a). "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32 (9/10), pgs. 884-903.
- GRAY, B.J.; MATEAR, S.; MATHENSON, PH. (1998b). "Market orientation and performance: implication for managers in developing economies", *Marketing Research and Practice*, 27th EMAC Proceedings, Track 5, pgs. 297-314, Anderson (ed.), Stockholm, may.
- HAIR, J.F.jr.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (2000). *Análisis Multivariante*, Prentice Hall Iberia.
- HARRISON-WALKER, L.J. (2001). "The measurement of a market orientation and its impact on business performance", *Journal of Quality Management*, vol. 6 (2), pgs. 139-172.
- HARTLINE, M.D.; FERRELL, O.C. (1996). "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, vol. 60 (October), pgs. 52-70.
- HEDBERG, B. (1981). "How organizations learn and unlearn", en *Handbook of Organizational Design*, pgs. 3-27, P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (eds.), Oxford University Press, New York.
- HEIENS, R.A. (2000). "Market orientation: toward an integrated framework", *Academy of Marketing Science Review - Online-*, 00 (1), acceso 5/04/2001, <http://www.amsreview.org/amsrev/forum/heiens01-00.html> (7 pgs.).
- HURLEY, R.F.; HULT, T.M. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination". *Journal of Marketing*, vol.62 (july), pgs. 42-54.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1993). "Market Orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57 (3), pgs. 53-70.
- KIM, D.(1993)."The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, vol. 35(1), pgs. 37-50
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54 (2), pgs. 1-18.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J.; KUMAR, A. (1993). "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30 (4), pgs. 467-477.
- KÜSTER, I. (1999). "Propuesta de medición del grado de comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5 (3), pgs. 63-76.
- LAFFERTY, B.A.; HULT, G.T.M. (2001). "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European Journal of Marketing*, vol. 35 (1/2), pgs. 92-109.
- LANDIER, H. (1994). *Hacia la Empresa Inteligente: Guía para la Gestión del Cambio*, Biblioteca Deusto de Empresas y Empresarios, Ed. Planeta, Barcelona.

- LANGERAK, F. (2001). "Effects of market orientation on the behaviours of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18 (3), pgs. 221-234.
- LUQUE, T. (1997). *Investigación en marketing*, Ariel, Barcelona.
- MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. (1976). "Organizational learning and the ambiguity of the past" En *Ambiguity and Choice in Organizations*, March & Olsen (eds.), pgs. 54-68, Universitetsforlaget, Bergen, Norwegian.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T.; RENTZ, J.O. (2000). "A refinement and validation of the MARKOR scale", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (4), pgs. 527-539.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. (2000). "The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship", *Journal of Marketing*, vol. 60 (4), pgs. 1-16.
- MATTHEWS, N.; LIU, Z.; QIAN, N. (2001). "The effect of orientation learning on contrast sensitivity", *Vision Research*, vol. 41, pgs. 463-471.
- MCKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M.; AHEARNE, M. (1998). "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 87-98.
- MORGAN, R.E.; KATSIKEAS, C.S.; APPIAH-ADU, K. (1998). "Marketing orientation and organizational learning capabilities", *Journal of Marketing Management*, vol. 14, pgs. 353-381.
- MSI (1992). *Research Priorities 1992-1994. A Guide to MSI Research Programs and Procedures*, Cambridge, MA.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54 (4), pgs. 20-35.
- PEDLER, M.; BOYDELL, T.; BURGOYNE, J. (1991). *The learning Company*, McGraw Hill, London.
- PELHAM, A.M. (1993). *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance*, Doctoral Thesis, Pennsylvania State University.
- PIERCY, N.F.; HARRIS, LL.C.; LANE, N. (2002). "Market orientation and retail operatives' expectations", *Journal of Business Research*, vol. 55 (4), pgs. 261-273.
- POWELL, TH.C. (1995). "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pgs. 15-37.
- RIVERA, J. (1999). "La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5 (3), pgs. 107-126.
- SADLER-SMITH, E.; SPICER, D.P.; CHASTON, I. (2001). "Learning orientation and growth in smaller firms", *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 139-158.
- SENGE, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.
- SHAPIRO, B.P. (1988). "What the hell is Market Oriented?", *Harvard Business Review*, vol. 66 (6), pp. 119-125.
- SHRIVASTAVA, P. (1983). "A typology of organizational learning system", *Journal of Management Science* (20) pgs. 2-24.
- SINKULA, J.M.; BAKER, W.; NOORDEWIER, T.G. (1997). "A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behaviour", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25 (4), pgs. 305-318.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1994a). "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, vol. 37 (2), pgs. 22-28.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1994b). "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, vol. 58 (1), pgs. 46-55.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1995). "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, vol. 59 (3), pgs. 63-74.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A.F. (1992). *Becoming a Learning Organization*, Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- TOUMINEN, M.; MÖLLER, K. (1996). "Market orientation: a state-of-the-art review", En *Marketing for an Expanding Europe*, 25th EMAC Proceedings, vol II, pgs. 1161-1181 (Beracs, Bauer & Simon eds.), Budapest (Hungria), mayo
- VARELA, J.A.; CALVO, A. (1998). "Comportamiento orientado por el mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados. Una investigación empírica", *Información Comercial Española*, vol. 774 (noviembre), pgs. 37-52.
- VERHEES, F. (1998). "Market orientation, product innovation and company performance: the case of small independent companies", en *Marketing Strategy and Organization*, 27th EMAC Proceedings, Track 3, P. Anderson (ed.), Stockholm (Sweden), pgs. 139-153.
- WALKER, O.C.; RUEKERT, R.W. (1987). "Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework", *Journal of Marketing*, vol. 51 (july), pgs. 15-33.
- WEBSTER, F.E. jr. (1988). "The rediscovering of the marketing concept", *Business Horizons*, vol. 31 (3), pp. 29-39.

ANEXO I. Escalas utilizadas.

Escala de Orientación al Mercado (OM)		
GI ₁	<i>En su empresa se realizan encuestas a los clientes para saber como valoran la calidad de sus productos y servicios al menos una vez al año.</i>	
GI ₂	<i>En su empresa obtienen información de la competencia a través de varios departamentos o áreas de trabajo sin necesidad de una coordinación previa entre ellos.</i>	
GI ₃	<i>En su empresa periódicamente revisan los posibles efectos que pueden tener sobre los clientes los cambios que se pueden producir en el entorno (sociales, económicos, legales, ...etc).</i>	
GI ₄	<i>Es normal que en su empresa se obtenga y evalúe información de carácter macroeconómico como por ejemplo sobre los tipos de interés, PIB, crecimiento del sector, inflación o paro.</i>	
GI ₅	<i>Su empresa mantiene con regularidad contactos con las Administraciones Públicas con el fin de obtener y valorar información sobre cuestiones que puedan llegar a afectarles.</i>	
GI ₆	<i>En su empresa suelen buscar información sobre tendencias sociales, modas o estilos de vida que pueden afectar a su actividad.</i>	
GI ₇	<i>En su empresa dedican tiempo a conocer mejor a sus proveedores, sus procesos de fabricación, sus prácticas empresariales, sus clientes, etc.</i>	
GI ₈ ^R	<i>En su empresa son pocas las personas que se dedican a recabar información sobre la competencia.</i>	
DI ₁	<i>En su empresa el personal de marketing y/o comercial dedica tiempo a debatir con otras áreas de la organización sobre las necesidades futuras de sus clientes.</i>	
DI ₂	<i>Con cierta periodicidad se distribuye documentación entre el personal de su empresa con información sobre sus clientes (como por ejemplo circulares, informes o noticias de prensa).</i>	
DI ₃	<i>A menudo se mantienen reuniones entre el personal de varios departamentos o áreas de trabajo de la empresa para tratar sobre las tendencias del mercado, su crecimiento o evolución, en el que se incluyen cuestiones relacionadas tanto con los clientes como con los proveedores y competidores.</i>	
DI ₄	<i>Se mantienen con cierta regularidad reuniones entre el personal de varios departamentos o áreas de trabajo de la empresa para poner al día los conocimientos en cuanto a requerimientos legales de su actividad.</i>	
DI ₅	<i>Los técnicos de su empresa emplean bastante tiempo en compartir con otros departamentos o áreas de trabajo información sobre la tecnología y/o características de los nuevos productos y/o servicios.</i>	
DI ₆	<i>En su empresa la información sobre el mercado se difunde rápidamente a través de todos los niveles de su organización.</i>	
RM ₁ ^R	<i>Por una razón o por otra en su empresa se tienden a ignorar los cambios que se producen en las necesidades de sus clientes.</i>	
RM ₂ ^R	<i>Por regla general la cartera de productos y/o servicios de su empresa depende más de sus políticas internas que de necesidades reales del mercado.</i>	
RM ₃ ^R	<i>En su empresa suelen pensarse mucho el empezar a trabajar con un nuevo proveedor, aunque estén convencidos de que es mejor que el actual.</i>	
RM ₄	<i>Si un competidor importante iniciase una fuerte campaña dirigida hacia sus clientes la empresa respondería inmediatamente.</i>	
RM ₅	<i>Las actividades de los diferentes departamentos o áreas de trabajo de la empresa están bien coordinadas.</i>	
RM ₆ ^R	<i>Ni en el caso de que su empresa tuviese un buen plan de marketing sería capaz de ponerlo en práctica de forma adecuada.</i>	
RM ₇	<i>En el caso de que un importante grupo de interés, como por ejemplo una asociación de consumidores o una ONG, fuera a acusarles públicamente de que sus prácticas empresariales van contra el interés social responderían a estas críticas inmediatamente.</i>	
RM ₈ ^R	<i>Su empresa suele tomarse más tiempo que sus competidores en adaptarse a los cambios de la legislación.</i>	
Escalas del Desempeño (DE)		
BE	<i>¿Cómo fueron el año pasado los beneficios económicos de su empresa? ¿Cómo fueron el año pasado los beneficios económicos de su empresa respecto a sus más directos competidores?.</i>	
ENP	ENP ₁	<i>Cómo valora el ritmo de introducción de nuevos productos y/o servicios de su empresa respecto a sus más directos competidores en los tres últimos años.</i>
	ENP ₂	<i>Cuál ha sido el éxito de los nuevos productos y/o servicios de su empresa respecto a su competencia en los últimos tres años.</i>
	ENP ₃	<i>Cómo valora el grado de diferenciación de sus productos y/o servicios respecto a sus más directos competidores en los últimos tres años.</i>
	ENP ₄	<i>Cómo valora el liderazgo de su empresa respecto a su mercado en la introducción de innovaciones en los últimos tres años.</i>
	ENP ₅	<i>En los últimos tres años como valora el ciclo de vida de sus nuevos productos y/o servicios (como por ejemplo el tiempo de introducción, o el tiempo que tardan en dar beneficios).</i>
ΔCMR	<i>¿Cómo fue la cuota de mercado de su empresa respecto a sus más directos competidores el año pasado?.</i>	

Escala de orientación al aprendizaje (OA).	
COA₁	Para los directivos de su empresa su capacidad de aprendizaje es la clave de su ventaja competitiva.
COA₂	Los valores fundamentales de su empresa incluyen el aprendizaje como la clave para mejorar.
COA₃	En su empresa se ve entiendo el aprendizaje de los empleados como una inversión y no como un gasto.
COA₄	En su empresa se ve el aprendizaje como algo crucial para garantizar su supervivencia.
COA₅^R	<i>La cultura de su empresa no da prioridad al aprendizaje de sus empleados.</i>
COA₆	Es una idea compartida en su empresa que si dejamos a un lado el aprendizaje se pone en peligro su futuro.
VICO₁	Hay una idea clara en su empresa de quienes son y hacia donde van.
VICO₂	Se da un alto grado de consenso en la forma de ver la empresa a través de todos sus niveles, funciones y departamentos o áreas de la misma.
VICO₃	Todos los empleados están comprometidos con los objetivos de su empresa.
VICO₄	Los empleados se ven a sí mismos como socios trazando las directrices de su empresa.
VICO₅	<i>En su organización los directivos de mayor nivel son partidarios de compartir su visión de la empresa con los de menor nivel.</i>
VICO₆^R	<i>En su empresa no tienen una visión global bien definida de la misma.</i>
MEAB₁	<i>En su empresa no existe temor a expresar críticas sobre la forma entender el trabajo.</i>
MEAB₂^R	<i>Los directivos de su empresa no quieren que se cuestione su "forma de ver las cosas".</i>
MEAB₃	En su empresa se da mucha importancia a que los trabajadores tengan una mentalidad abierta.
MEAB₄	Los directivos de su empresa animan a los empleados a que desarrollen su creatividad al margen de estereotipos y convencionalismos.
MEAB₅^R	<i>No forma parte de la cultura de su empresa el estar haciendo un énfasis constante en la importancia de la innovación</i>
MEAB₆	En su empresa se valoran mucho las ideas originales.
Escala de Clima Organizativa (CLIOR)	
CLIOR₁	En su empresa hay una excelente comunicación entre los directivos y el resto de personal.
CLIOR₂	En su empresa confían los unos en los otros.
CLIOR₃	En su empresa la toma de decisiones es participativa.
CLIOR₄	Entre el personal de su empresa prevalece un clima de cordialidad.
CLIOR₅	Cada uno de los miembros de su empresa se siente como su propio jefe en la mayoría de los asuntos en los que trabaja.
^R Estos ítems son los que se formulan en sentido inverso. Los ítems en cursiva fueron suprimidos	