

J. LLONCH ANDREU \*  
M.<sup>a</sup> P. LÓPEZ BELBEZE  
R. EUSEBIO

# Orientación al aprendizaje, Orientación al mercado, Resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del Director General

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. Revisión de la literatura e hipótesis. 2.1. El aprendizaje organizativo: definición y características. 2.2. La orientación al mercado: concepto y características principales. 2.3. La relación entre la OA y la OM. 2.4. Factores moderadores en la relación entre la OA y la OM. 2.5. Consecuencias de la OA y de la OM en los resultados. 3. Diseño de la investigación empírica. 3.1. Base de datos. 3.2. Medición y análisis de la fiabilidad y validez de las escalas. 4. Resultados. 5. Conclusiones. limitaciones y líneas de investigación futura.*  
*Referencias bibliográficas*

**RESUMEN:** La literatura reciente pone de relieve que la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado son variables que están relacionadas, pero sin llegar a un consenso sobre qué variable actúa como antecedente de la otra. Además, tampoco quedan claras las consecuencias de la orientación al aprendizaje sobre los resultados de la empresa, ni si existen efectos moderadores en la relación entre estos dos tipos de orientaciones. La presente investigación propone un modelo en el que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado, la procedencia funcional del director general modera los efectos entre estas dos orientaciones, y en el que tanto la orientación al aprendizaje como la orientación al mercado tienen un efecto directo sobre los resultados de la empresa. Dicho modelo se contrasta parcialmente entre una amplia muestra de empresas del sector químico.

\* Dr. Joan Llonch Andreu. Prof. Titular de Universidad. Dep. Economía de la Empresa. Facultad de Económicas. Edificio B- Campus UAB. 08193- Bellaterra (Barcelona). Spain. Tel. +34 93 5812269, Fax +34 93 5812555 E-mail: [joan.llonch@uab.es](mailto:joan.llonch@uab.es)

**Palabras clave:** orientación al aprendizaje, orientación al mercado, resultados empresariales, director general.

**Clasificación JEL:** M30, M31, M14, M12

**ABSTRACT:** There exists theoretical arguments and empirical results regarding that learning orientation and market orientation are highly related, although the direction of this relationship is not clear yet. Moreover a numbers of authors are questioning the effects of learning orientation on business performance and the existence of moderators in this relationship. This study suggests a model that learning orientation is a market orientation antecedent and the background of the chief executive officer (CEO) moderates the effect between both orientations. In this model, learning and market orientation have a direct effect on business performance. Our results verify partially this model for a wide sample of chemical companies.

**Key words:** learning orientation, market orientation, business performance, CEO (Chief Executive Officer)

**JEL classification:** M30, M31, M14, M12

## 1. Introducción

El papel del aprendizaje organizativo como forma de lograr ventajas competitivas en el mercado ha recibido una gran atención durante los últimos años (Mavondo y cols. 2005; McGuinness y Morgan 2005; Morgan 2004; Weerawardena y cols. 2006). En paralelo al desarrollo de los trabajos sobre aprendizaje organizativo ha tenido lugar una tremenda explosión de estudios en relación a la orientación de la empresa al mercado<sup>1</sup>. Lo cierto es que, en la actualidad, existe un amplio consenso en la literatura en el sentido que tanto el aprendizaje organizativo como la orientación al mercado son dos recursos estratégicos fundamentales de toda organización (Baker y Sinkula 1999<sup>b</sup>; Hult y Ketchen 2001; Santos y cols. 2005).

A pesar de existir una importante literatura sobre el aprendizaje organizativo, son aún escasas las investigaciones sobre el aprendizaje organizativo aplicado al campo del marketing (Farrell 1999; Morgan y cols. 1998), aunque recientemente se han producido diferentes llamadas, por parte de autores muy diversos, para que se emprendan trabajos de este tipo<sup>2</sup>.

Por otro lado, mientras que el efecto de la orientación al mercado sobre los resultados ha sido ampliamente contrastado (Avlonitis y Gounaris 1997; Jaworski y Kohli 1993; Narver y Slater 1990), la relación entre la orientación al aprendizaje y los resultados ha estado mucho menos estudiada. Cuando se ha investigado el efecto de la orientación al aprendizaje en los resultados se ha llegado a conclusiones poco claras, o incluso contradictorias (Baker y Sinkula 1999<sup>a</sup>; Sadler-Smith, Spicer y Chaston 2001; Santos y cols. 2002, 2005). Por consiguiente, determinar con claridad qué efecto tiene la orientación al aprendizaje en los resultados es también un tema de gran importancia para la empresa, y será una segunda cuestión fundamental a abordar en nuestra investigación.

<sup>1</sup> Una recopilación de trabajos sobre OM se pueden encontrar en Kirca y cols. (2005) o en Langerak (2003).

<sup>2</sup> En este sentido ver, por ejemplo, los trabajos de Bell y cols. (2002), Farrell y Oczkowski (2002) o Morgan (2004).

Estudiando la literatura se observa que no se ha reparado hasta ahora en la posible existencia de efectos moderadores en la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado. Las características de la alta dirección se han revelado como uno de los aspectos más significativos en la configuración de la orientación al mercado (Jaworski y Kohli 1993; Ruckert 1992). Asimismo, el énfasis puesto por la alta dirección es también un elemento básico en la configuración de la orientación al aprendizaje (Farrell 2000; Sinkula 2002; Slater y Narver 1995). A partir de la teoría de los «escalones superiores» de Hambrick y Mason (1984), proponemos que determinadas características de la alta dirección, en concreto, la procedencia funcional del director general, tienen un efecto moderador en la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado, y trataremos también de demostrarlo.

En resumen, el presente trabajo se propone formular un modelo de relación entre la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado y los resultados empresariales, en el que se contemple también la existencia de factores moderadores procedentes de la alta dirección que afecten a la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado. Dicho modelo va a ser puesto a prueba entre una amplia muestra de empresas.

El trabajo se estructura del siguiente modo. En el apartado siguiente se realizará una profunda revisión de la literatura sobre la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado, la relación entre dichas orientaciones, los factores moderadores en esta relación, y las consecuencias de estas orientaciones en los resultados de la empresa. A partir de ahí, se formularán las hipótesis de relación entre las variables señaladas. En el apartado siguiente se expone el diseño de la investigación empírica, y a continuación se presentan los resultados obtenidos. Finalmente, se aportan las conclusiones y las principales implicaciones de la investigación.

## **2. Revisión de la literatura e hipótesis**

### **2.1. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS**

El concepto de *aprendizaje organizativo* fue formulado por primera vez hace más de treinta años por autores que empezaron a desarrollar teorías del comportamiento de las organizaciones (Cyert y March 1963; Penrose 1959), y lo definieron como un proceso a través del cual las organizaciones como colectivos aprenden a través de la interacción con sus entornos. Desde entonces, se ha llevado a cabo muchas investigaciones sobre este tema, desde áreas muy diversas, y se han formulado varias definiciones de dicho concepto, que no siempre son coincidentes (Calatone, Cavusgil y Zhao 2002; Farrell 2000; Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu 1998)<sup>3</sup>. Con todo, existe una definición de

<sup>3</sup> Para hacer una revisión de las distintas definiciones, constructos y procesos relativos al aprendizaje organizativo ver Huber (1991).

aprendizaje organizativo que parece muy extendida. Se trata, en concreto, de definir el aprendizaje organizativo como «el desarrollo de nuevos conocimientos con capacidad para influir en el comportamiento de la organización» (Hult y Ketchen 2001; Hult, Ketchen y Slater 2002; Liu, Luo y Shi 2002; Slater y Narver 1995). Dicha definición implica que para la puesta en práctica del aprendizaje organizativo la empresa tiene que abandonar determinados comportamientos actuales y sustituirlos por otros (Sinkula 2002). En este sentido, toda organización, mientras siga viva aprende; por consiguiente, cualquier empresa puede considerarse que es una organización que, en mayor o en menor medida, aprende (Sinkula 2002). El aprendizaje organizativo es una actividad dinámica: las acciones individuales provocan la interacción de la organización con el entorno, el entorno responde, y dichas respuestas son interpretadas por los individuos a través de actualizar sus creencias sobre las relaciones causales entre la empresa y su entorno (Baker y Sinkula 1999<sup>a</sup>).

El aprendizaje organizativo empieza a nivel individual, se extiende luego al grupo y puede acabar impregnando la memoria de toda la organización. Por tanto, las organizaciones aprenden sólo cuando sus empleados aprenden, y dicho aprendizaje afecta a los comportamientos y a las actitudes existentes en el seno de la empresa (Hurley 2002). Para que una organización aprenda se requiere que un importante colectivo de dicha organización esté aprendiendo (Hurley 2002).

La principal cualidad del aprendizaje organizativo es que puede convertirse en un recurso estratégico que conduzca a la empresa hacia el logro de ventajas competitivas (Baker y Sinkula 1999<sup>b</sup>; Hult y Ketchen 2001), ya que reúne los requisitos clave para ser considerado de ese modo, es decir, es un recurso valioso, es raro y es difícil de imitar (Hult, Ketchen y Slater 2002). En este sentido, Slater y Narver (1995) afirman que «la habilidad de aprender más deprisa que los competidores tal vez sea la única fuente de ventajas competitivas» (pág. 72).

Dado que el aprendizaje organizativo es un concepto muy difícil de medir, la mayor parte de los trabajos realizados sobre este tema utilizan una estimación indirecta de dicha variable a la que denominan *orientación al aprendizaje* (Santos y cols. 2002). La orientación al aprendizaje (a la que a partir de ahora denominaremos con la abreviación OA) se conceptualiza normalmente como el grado en que la organización valora el conocimiento, tiene mentalidad abierta y posee una visión compartida (Calatone, Cavusgil y Zhao 2002; Baker y Sinkula 1999<sup>b</sup>).

## 2.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Por *orientación al mercado* (en adelante OM), se entiende aquel rasgo especial de la cultura organizativa que nace de la adopción del concepto de marketing en la empresa, y provoca que la organización entera se vuelque hacia la obtención de información del mercado, la diseminación de dicha información dentro de la empresa, y la puesta en práctica de respuestas en

concordancia con la información obtenida (Kohli y Jaworski 1990; Narver y Slater 1990).

La importancia del concepto de la OM en la investigación de marketing es hoy en día incuestionable. Sanzo y cols. (2003), después de revisar las áreas más importantes de investigación en marketing en la última década, opinan que el área de la OM se sitúa por delante de todas las demás.

El gran número de trabajos realizados sobre la OM se clasifica normalmente en tres grandes grupos (Bigné, Küster y Torán 2003). En primer lugar tendríamos los trabajos de naturaleza conceptual, como los originales de Narver y Slater (1990) o Kohli y Jaworski (1990), o trabajos integradores como Tuominen y Möller (1996). En segundo lugar las investigaciones en relación a escalas de medición del concepto, entre las que destacan las escalas MKTOR (Narver y Slater 1990) y MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar 1993). Finalmente, en tercer lugar, los trabajos que estudian las consecuencias de la OM, ya sea en los resultados de la empresa (Llonch, 1993; Avlonitis y Gounaris 1997) o las consecuencias en los empleados de la misma (Barroso y Sánchez del Río 2002).

Desde el punto de vista de los enfoques de la OM, éstos pueden resumirse básicamente en dos (Bigné y Blesa 2002; Flavián y Lozano 2003; Sanzo y cols. 2003; Vázquez, Santos y Álvarez 2001): la OM como elemento cultural que pertenece a la cultura organizativa de la empresa (Day 1994<sup>b</sup>; Deshpandé, Farley y Webster 1993; Narver y Slater 1990); y la OM como un conjunto de comportamientos específicos en consonancia con dicha orientación (Kohli y Jaworski 1990).

El enfoque cultural y el comportamental de la OM no tienen por que ser exclusivos entre sí, sino que pueden ser perfectamente complementarios (Tuominen y Möller 1996; Vázquez, Santos y Álvarez 2001).

### 2.3. LA RELACIÓN ENTRE LA OA Y LA OM

Aunque el aprendizaje organizativo tiene ciertas similitudes con la orientación al mercado<sup>4</sup>, se trata básicamente de dos realidades distintas (Baker y Sinkula 1999<sup>a</sup>, 1999<sup>b</sup>; Santos y cols. 2002, 2005), como queda demostrado en el trabajo de Baker y Sinkula (1999<sup>a</sup>). Tal como indican estos autores, mientras que la orientación al mercado es una característica organizativa que dirige y otorga prioridad a la actividad de «proceso de información del mercado», la orientación al aprendizaje influye en la propensión de la empresa a dar mayor énfasis al «aprendizaje generativo»<sup>5</sup>. En este sentido, la cuestión fun-

<sup>4</sup> Las principales similitudes pueden resumirse en tres: (a) el aprendizaje organizativo y la orientación al mercado pertenecen a dominios de investigación parecidos; (b) ambos conceptos se centran en intentar entender fenómenos organizativos de carácter general como la cultura organizativa o las normas; y (c) los dos conceptos tratan de relaciones e interdependencias entre los individuos y los grupos, y del uso coordinado tanto de recursos tangibles como intangibles (Bell, Whitwell y Lukas 2002).

damental que se debate es determinar qué clase de relación existe entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado (Bell, Whitwell y Lukas 2002; Santos y cols. 2002, 2005). Hay básicamente tres modelos alternativos (Farrell y Oczkowski 2002):

OA  $\Rightarrow$  OM  $\Rightarrow$  resultados (Day 1994<sup>a</sup>; Farrell y Oczkowski 2002; Santos y cols. 2005)

OM  $\Rightarrow$  OA  $\Rightarrow$  resultados (Slater y Narver 1995; Hurley y Hult 1998)

OM + OA  $\Rightarrow$  resultados (Baker y Sinkula 1999<sup>a</sup>; Farrell 2000; Morgan 2004)

Esta tercera postura defiende que la OA y la OM son variables que no están relacionadas entre sí, pero ambas influyen en la consecución de unos mejores resultados empresariales. Esta línea argumental sugiere que la OM presenta una serie de limitaciones a la hora de conseguir ventajas competitivas (Farrell 2000; Hult y Ketchen 2001), y que, por tanto, no es suficiente estar orientado al mercado, sino que es imprescindible también la capacidad de aprender<sup>6</sup>. De ahí deducen que las empresas tienen mayores capacidades competitivas si presentan al mismo tiempo una fuerte OM y una fuerte OA (Baker y Sinkula 1999<sup>a</sup>).

Con respecto a este punto nuestra postura coincide con la que figura en primer lugar en la clasificación anterior, es decir, la que sostiene que una orientación al aprendizaje fomenta la orientación al mercado y que ambas orientaciones desembocan en la obtención de unos mejores resultados. A continuación vamos a tratar de argumentarlo.

En una investigación de Sinkula, Baker y Noordewier (1997) se demostró empíricamente que a mayor OA se producía una mayor generación de información del mercado y una mayor diseminación de dicha información. Por otro lado, se demuestra también que el aprendizaje organizativo es un determinante muy significativo del proceso de información del mercado y, concretamente, la orientación al aprendizaje influye en las dimensiones de adquisición, diseminación e interpretación de la información (Hult 1998; Hult y cols. 2000), que son actividades clave en la OM, tal como postulan Sinkula (1994)

<sup>5</sup> El «aprendizaje generativo» pone en cuestión las creencias más profundamente arraigadas en la empresa acerca de su misión, sus clientes, sus capacidades o su estrategia. Ello comporta una transformación de las normas organizativas y de los comportamientos productivos, y requiere de una nueva manera de ver el entorno, a la búsqueda de la comprensión de los procesos y sistemas de relaciones de la empresa. Por el contrario, el «aprendizaje adaptativo» se produce cuando la organización identifica que existe una disfunción entre los resultados esperados y los obtenidos y trata de corregirlo. El aprendizaje adaptativo no modifica los modelos mentales y la lógica que impera en la empresa (para una descripción más detallada de estas dos formas de aprendizaje ver Argyris y Schön 1978; Santos y cols. 2002; Slater y Narver 1995; o Sinkula 1994).

<sup>6</sup> Baker y Sinkula (1999<sup>a</sup>, 1999<sup>b</sup>) o Sinkula, Baker y Noordewier (1997) sostienen que la OM tiene menor relevancia que la OA, ya que la primera sólo sirve para facilitar el «aprendizaje adaptativo», mientras la segunda sirve además para facilitar el «aprendizaje generativo». Recientemente una investigación a cargo de Kyriakopoulos y Moorman (2004) contradice las anteriores posturas.

o Sinkula, Baker y Noordewier (1997). Los resultados obtenidos en una investigación de Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu (1998) confirman también que las empresas más orientadas al mercado poseen mayores capacidades de aprendizaje organizativo, en términos de sensibilidad estratégica, flexibilidad operativa, desarrollo estratégico y habilidad de gestión, que las menos orientadas al mercado. De ahí deducen que la OA promueve una mayor OM.

Asimismo Santos y cols. (2002) concluyen de su trabajo empírico que las empresas que presentan un elevado compromiso con el deseo de aprender acaban desarrollando un nivel superior de OM, lo que les lleva a afirmar que «la OA debe de estimular el deseo de la organización de obtener y diseminar información relevante así como de actuar convenientemente de acuerdo con dicha información» (pág. 20).

A partir de las argumentaciones anteriores formulamos nuestra primera hipótesis que queda del siguiente modo:

**H1:** La orientación al aprendizaje de la organización estimula la orientación al mercado.

#### 2.4. FACTORES MODERADORES EN LA RELACIÓN ENTRE LA OA Y LA OM

Por factor moderador en una relación se entiende aquella variable cuya presencia puede potenciar o reducir la intensidad de la relación entre las variables consideradas (Slater y Narver 1994). En el campo de la investigación sobre la OM, el interés por lo que respecta a factores moderadores se ha centrado en el estudio de la relación entre la OM y los resultados (Álvarez, Santos y Vázquez 2000; Llonch y López 2004; Barroso, Martín y Rodríguez-Bobada 2005; Flavián y Lozano 2004), en cambio, no existen hasta la fecha investigaciones que contemplen la existencia de factores moderadores en la relación entre la OA y la OM, aunque se han producido llamadas en este sentido (Farrell y Oczkowski 2002; Morgan 2004). Por nuestra parte pensamos que es perfectamente posible que dichos factores existan, de hecho, los diferentes niveles de intensidad en la relación entre la OA y la OM obtenidos en los distintos estudios realizados podrían justificarse por el efecto moderador de ciertas variables<sup>7</sup>.

En este sentido, apoyándonos en la teoría de los «escalones superiores»<sup>8</sup> de Hambrick y Mason (1984), postulamos que un importante factor moderador de la relación estudiada puede proceder de la alta dirección de la empresa. Según dicha teoría, las consecuencias organizativas (tanto las decisiones estratégicas como el nivel de resultados) pueden preverse en parte a través del estudio de las características de los principales directivos de la empresa, ya

<sup>7</sup> Véase la diferencia entre los resultados alcanzados por Farrell (2000) o Liu, Luo y Shi (2002), con los de Baker y Sinkula (1999<sup>b</sup>) o Hernández Mogollón (2003).

<sup>8</sup> En inglés «upper echelons».

que dichas decisiones son el reflejo de los valores y de las bases cognitivas de los agentes con mayor poder en la organización (Chaganti y Sambhrya 1987; Herrmann y Datta 2005).

La mayor parte de la investigación relacionada con la teoría de los «escalones superiores» se ha centrado en estudiar las características del director general, con la asunción implícita que el poder y la capacidad clave de decisión está concentrada principalmente en sus manos (Datta y Rajagopalan 1998; Herrmann y Datta 2005). Otra característica común de este tipo de investigaciones es que la tipología de los directivos se ha estudiado a partir de características observables de tipo demográfico (Datta y Guthrie 1994), tales como la antigüedad en la empresa, la edad, la procedencia funcional o el nivel de formación (Datta y Rajagopalan 1998; Hambrick y Mason 1984; Thomas y cols. 1991).

Con respecto a la procedencia funcional, se ha demostrado que ésta influye de manera significativa sobre los directivos a la hora de realizar tareas críticas como definir los problemas, procesar la información y tomar decisiones estratégicas (Walsh 1988). Partiendo de las teorías de Deaborn y Simon (1958), Walsh (1988) sostiene que la permanencia de un directivo en un determinado departamento o área funcional propicia que dicho directivo vaya adquiriendo unos puntos de vista consistentes con las actividades y objetivos de este departamento o función específica. La lógica de ello reside en el efecto exposición: «la exposición a las actividades y objetivos de un departamento potencia la capacidad del individuo para percibir el mundo de la organización con una visión particular» (Walsh 1988, pág. 875).

Si bien se espera que los altos directivos, especialmente los directores generales, tengan una visión global de la empresa, ello no es óbice para que normalmente estén especializados en una determinada función empresarial (Gupta 1984), y aporten a su trabajo conocimientos, actitudes y habilidades que han sido adquiridas, en parte, a través de su experiencia en dicha área funcional (Datta y Guthrie 1994). La procedencia funcional del director general se convierte así en una variable muy relevante a la hora de tomar decisiones de carácter estratégico, tal como han puesto de manifiesto un gran número de investigaciones empíricas realizadas en diversos contextos (Chaganti y Sambhrya 1987; Datta y Rajagopalan 1998; Herrmann y Datta 2005; Smith y White 1987)<sup>9</sup>.

Hambrick y Mason (1984) clasifican a los directivos en dos grandes categorías: los que desarrollan funciones de «output» (salida), en cuya categoría entrarían las funciones de marketing, ventas e I+D, y los que desarrollan funciones de «throughput» (rendimiento), que encuadraría a los de producción, ingeniería de procesos y contabilidad. Según estos autores, los primeros dan

<sup>9</sup> Estos hallazgos estarían en concordancia con la recomendación reciente por parte de algunos autores de seguir investigando la influencia de la procedencia funcional del equipo directivo en la formación de la cultura y de la estrategia de la empresa (Álvarez, Vázquez y Santos 2003; Harris y Ogbonna 2001; Locander y cols. 2002).



prioridad al crecimiento y a la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, y son los responsables de conseguir un ajuste adecuado entre los productos y los mercados. Por el contrario, la función de «rendimiento» trabaja básicamente para conseguir la eficiencia del proceso de transformación.

A la vista de todo ello postulamos que la procedencia funcional del director general modera la relación entre la OA y la OM. Si el director general procede de un área de «salida», su experiencia funcional le llevará preferentemente a la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado y a conseguir un adecuado ajuste entre productos y mercados (Hambrick y Mason 1984), y por tanto, fomentará que el aprendizaje organizativo dé prioridad a aspectos externos de la empresa, que es una característica distintiva de la orientación al mercado. Ello potenciará el efecto de la OA en la OM. Por el contrario, si el director general procede de un área funcional de «rendimiento», su experiencia funcional le llevará preferentemente a conseguir la eficiencia de los procesos internos, lo que fomentará que el aprendizaje organizativo dé prioridad a aspectos del interior de la empresa, poco relacionados con la OM. Así, es de esperar que en este caso la relación entre la OA y la OM sea de menor intensidad.

A la vista de todo lo anterior nuestra segunda hipótesis queda formulada en los términos siguientes:

**H2:** La procedencia funcional del director general modera la relación entre la OA y la OM. Dicha relación será más intensa si éste procede de un área funcional de «salida».

## 2.5. CONSECUENCIAS DE LA OA Y DE LA OM EN LOS RESULTADOS

La preocupación por los efectos de la OM se inicia en los años 50, al mismo tiempo en que se formula el moderno concepto de marketing (Narver y Slater 1990). Con todo, hasta principios de los 90 no empiezan a realizarse los primeros trabajos que demuestran empíricamente la existencia de una relación positiva entre la OM y los resultados (Jaworski y Kohli 1993; Narver y Slater 1990; Ruekert 1992; Slater y Narver 1994).

Del análisis global de los trabajos que estudian la relación entre la OM y los resultados podemos concluir que, aunque existen algunas investigaciones que no obtienen una relación significativa (Diamantopoulos y Hart 1993; Greenley 1995), o incluso algunas que obtienen una relación negativa en lugar de positiva (Grewal y Tansuhaj 2001), puede afirmarse que, en general, se acepta que la OM produce efectos positivos en los resultados de la empresa (Kirca, Jayachandran y Bearden 2005). De hecho, Doyle y Wong (1998) llegan a la conclusión que la OM es el segundo factor en importancia, después de la ventaja diferencial, en fomentar unos mejores resultados. Por consiguiente, nuestra tercera hipótesis postula la existencia de una relación directa y positiva entre la OM y los resultados empresariales, es decir:

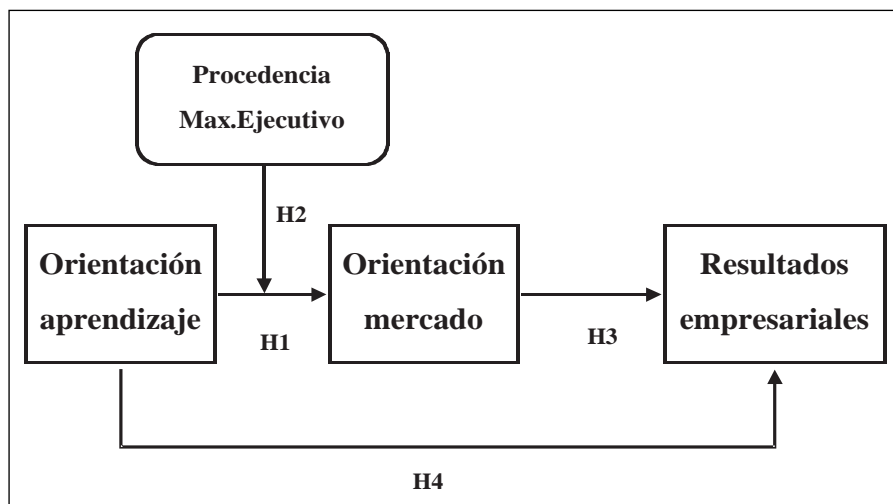
**H3:** A mayor OM mejores resultados empresariales.

El estudio de los efectos de la OA en los resultados es, por el contrario, mucho más reciente, y por tanto disponemos actualmente de menos trabajos que se hayan planteado este tipo de relación (Sadler-Smith, Spicer y Chaston 2001), a pesar de haberse formulado repetidos llamamientos a llevar a cabo investigaciones de este tipo (Farrell 1999, 2000; Santos y cols. 2005; Slater y Narver 1995). Las distintas investigaciones realizadas sobre este tema arrojan resultados muy dispares. Unas obtienen una relación directa y positiva entre la OA y los resultados (Baker y Sinkula 1999<sup>b</sup>; Calatone, Cavusgil y Zhao 2002; Pérez, Montes y Vázquez 2004), otras obtienen una relación directa pero sólo de carácter parcial (Hernández Mogollón 2003; Sadler-Smith, Spicer y Chaston 2001), y otros finalmente no obtienen relación o obtienen una relación de tipo indirecto (Hult y Ketchen 2001; Santos y cols. 2002, 2005).

Con respecto a este punto, nuestra postura es que el aprendizaje organizativo tiene una influencia directa en los resultados de la empresa. Siguiendo, entre otros, a Farrell (2000) y a Sinkula, Baker y Noordewier (1997), sostenemos que el hecho de cultivar una cultura de aprendizaje en la empresa puede convertirse en una de las principales formas de lograr ventajas competitivas, y por tanto, obtener unos mejores resultados. Esta postura se contradice con la de trabajos como Day (1994<sup>a</sup>), Dickson (1996) o Hunt y Morgan (1995), pero es coherente con otros planteamientos como los de Baker y Sinkula (1999<sup>a</sup>), Farrell (2000) o Liu, Luo y Shi (2002). De lo anterior deducimos nuestra cuarta y última hipótesis:

**H4:** La OA tiene un efecto directo y positivo sobre los resultados empresariales.

FIGURA 1.—*Modelo general*



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 1 puede verse una representación gráfica del modelo que se va a poner a prueba, y de las distintas hipótesis que lo configuran.

### **3. Diseño de la investigación empírica**

#### **3.1. BASE DE DATOS**

El estudio empírico se ha realizado a una muestra compuesta por 702 empresas españolas del sector químico con una facturación superior a los 6 millones de euros, obtenida a partir de la base de datos de Fomento de la Producción del año 2002. Se trata, en todos los casos, de empresas industriales que fabrican productos de diversos subsectores químicos (excepto el sector farmacéutico), tales como caucho y neumáticos, perfumería y detergentes, plásticos, y otros productos industriales o de consumo encuadrados en el sector químico según la base de datos anteriormente mencionada<sup>10</sup>.

TABLA 1.—*Ficha técnica de la investigación*

Universo:	Las empresas del sector químico de España con una facturación superior a 6 mill. en el año 2002
Ámbito:	Estatal
Método recogida información:	Encuesta postal
Unidad muestral:	Director general
Censo muestral:	702 empresas
Tamaño muestral:	173 empresas
Error muestral:	6,6
Nivel de confianza:	95% Z=1,96 p=q=0,5
Procedimiento muestral:	Discrecional
Trabajo de campo:	Febrero (pretest), Marzo (1er envío), Mayo (2º envío) (año 2003)

Tal y como se refleja en la ficha técnica del estudio (Tabla 1), la muestra final ha quedado formada por un total de 173 empresas, lo que representa un 24,6% de porcentaje de respuesta. Aplicando la técnica de extrapolación sugerida por Armstrong y Overton (1977), no se encontraron evidencias de sesgo de no respuesta.

Cabe señalar también que el segundo envío postal estuvo reforzado con una llamada telefónica al ejecutivo invitándole a participar en esta investigación.

Por último, destacar que el 39,9% de los directores generales encuestados procedían de áreas funcionales de «salida», es decir, marketing, ventas, o I+D,

<sup>10</sup> Diversos autores han recomendado centrarse en un sólo sector a la hora de estudiar la relación entre las características de los directores generales y las decisiones adoptadas por éstos, con objeto de controlar los efectos que el sector pueda tener en dicha relación, y de esta forma aumentar la validez interna del trabajo (Datta y Rajagopalan 1998; Hambrick y Mason 1984; Thomas y cols. 1991).

mientras que el resto procedían de áreas funcionales de «rendimiento», es decir, producción, finanzas/administración, u otras áreas. Siguiendo otras investigaciones, para verificar la calidad de los entrevistados se realizaron una serie de llamadas telefónicas que revelaron que, efectivamente, las respuestas obtenidas procedían de los directores generales de las distintas empresas/divisiones, o de los máximos ejecutivos de las mismas (Auh y Menguc 2005; Heide y Weiss 1995).

### 3.2. MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS

*Orientación al aprendizaje:* la evaluación del aprendizaje organizativo se ha efectuado de manera indirecta a través de la medición del grado de orientación al aprendizaje, tal y como llevan a cabo la mayoría de trabajos sobre esta materia. Lo anterior se debe a que no disponemos de una medida cuantitativa del aprendizaje acumulado por una organización, sino que lo que tenemos es una medición indirecta consistente en la predisposición cultural a generar aprendizaje denominada normalmente «orientación al aprendizaje» (Santos y cols. 2002).

Como escala de orientación al aprendizaje hemos utilizado la escala sugerida por Baker y Sinkula (1999<sup>a</sup>), que éstos adaptaron de un trabajo anterior (Sinkula, Baker y Noordewier 1997). Esta es la escala generalmente adoptada para medir el aprendizaje organizativo en los trabajos en el área de marketing (ver, entre otros, Baker y Sinkula 1999<sup>b</sup>; Farrell 1999, 2000; Farrell y Oczkowski 2002; Liu, Luo y Shi 2002; Santos y cols. 2002, 2005).

Esta escala se compone de tres subescalas (compromiso con el aprendizaje, visión compartida y mentalidad aperturista), con un total de 13 ítems (ver Anexo 1). Cada ítem se evaluó con una escala tipo Likert de 7 posiciones.

*Orientación al mercado:* para medir dicha variable se ha utilizado la escala MARKOR, propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993), a partir de la versión de Matsuno, Mentzer y Rentz (2000), según la cual la orientación al mercado consiste en un conjunto de comportamientos específicos que se concretan en la generación de información del mercado, la diseminación de dicha información en la empresa y la respuesta por parte de la empresa. Dicha escala se compone de 22 ítems que fueron valorados de 1 a 7 (ver Anexo 2).

Hemos elegido esta escala y no la escala MKTOR, propuesta por Narver y Slater (1990) y muy utilizada también en trabajos sobre orientación al mercado, debido al diferente enfoque de las mismas. La escala MKTOR tiene un enfoque cultural de la orientación al mercado, mientras que la escala MARKOR tiene un enfoque básicamente comportamental (Álvarez, Santos y Vázquez 2003; Cervera, Sánchez y Gil 1999). Pensamos que es más adecuada ésta última ya que la escala MKTOR, dado su enfoque cultural, podría confundirse con el componente cultural de la OA (Matsuno, Mentzer y Özsomer 2002)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Precisamente, en una reciente investigación de Matsuno, Mentzer y Rentz (2005) se postula que la OM cultural, medida a partir de la escala MKTOR, antecede a la OM comportamental u operativa, medida a partir de la escala MARKOR.

*Procedencia funcional del director general:* para identificar la procedencia funcional de dicho cargo adoptamos una pregunta categórica en la que se ofrecían las opciones de que este ejecutivo procediera de: Administración/Finanzas, Producción, I+D, Marketing, Ventas u otras áreas (Auh y Menguc 2005; Llonch y López 2002; Chaganti y Sambharya 1987; Homburg, Workman y Krohmer 1999).

*Resultados:* para medir los resultados se ha utilizado cinco criterios: ventas, cuota de mercado, éxito de los nuevos productos, beneficios y rentabilidad sobre la inversión (ROI). De este modo se están contemplando distintos tipos de resultados, es decir, resultados financieros como la rentabilidad (Alvarez, Santos y Vázquez 2000); resultados operativos como las ventas (Farrell y Oczkowski 2002), la cuota de mercado (Baker y Sinkula 1999<sup>b</sup>) o éxito de los nuevos productos lanzados al mercado (Baker y Sinkula 1999<sup>a</sup>); y resultados relativos a la eficacia de la empresa como el beneficio (Deshpandé, Farley y Webster 2000).

Dada la resistencia de muchas empresas a facilitar datos reales de sus resultados, los resultados se midieron de forma subjetiva por parte del responsable de la empresa<sup>12</sup>. La medición de los cinco criterios señalados se efectuó desde dos puntos de vista: en comparación con los resultados de la competencia durante los últimos tres ejercicios (Baker y Sinkula 1999<sup>a</sup>, 1999<sup>b</sup>; Farrell 2000; Farrell y Oczkowski 2002), y en comparación con los objetivos de la empresa de los tres ejercicios anteriores (Avlonitis y Gounaris 1997; Santos y cols. 2002, 2005). Tanto para los resultados en comparación con la competencia, como para los resultados con respecto a los objetivos de la empresa, cada criterio de resultados se midió con una escala tipo Likert de 1 a 5<sup>13</sup>. El hecho de analizar los resultados en comparación con los objetivos y con la competencia se debe a que de esta forma estamos aludiendo a los dos pilares básicos de la competitividad de una empresa (Álvarez, Santos y Vázquez 2000).

De cara a realizar la evaluación de las propiedades psicométricas de las escalas propuestas se han efectuado los correspondientes análisis estadísticos. En primer lugar, se ha procedido al análisis de la fiabilidad de las escalas, lo que se ha llevado a cabo de dos modos distintos, a partir del coeficiente alpha de Cronbach, y a través de los diferentes análisis factoriales confirmatorios (CFA). En segundo lugar, se ha evaluado la validez de dichas escalas, tanto la validez convergente como la validez discriminante.

*Escala «orientación al aprendizaje»:* En las Tablas 2 y 5 están recogidos los principales resultados para la evaluación de las propiedades psicométricas de la escala. Así, vemos que el coeficiente alpha posee un valor superior a 0,8. Por otro lado, los resultados del CFA que se muestran en la Tabla 2 reflejan

<sup>12</sup> Se ha comprobado que las medidas subjetivas se correlacionan bien con las objetivas (Dess y Robinson 1984; Pearce, Robbins y Robinson 1987; Slater y Narver 1994).

<sup>13</sup> En este caso utilizamos una escala con 5 posiciones ya que ello nos permite ofrecer las opciones: «muy inferior», «inferior», «igual», «superior» o «muy superior», que resultan muy fáciles de entender por parte de los entrevistados.

un ajuste del modelo aceptable, ya que los coeficientes de fiabilidad compuesta superan el valor recomendable de 0,7. Sin bien el ratio de verosimilitud es significativo, el resto de índices que miden el ajuste global del modelo, como son el GFI o el RMSEA, presentan valores que están dentro de los límites comúnmente aceptados. De cara a valorar el ajuste incremental observamos que los valores del índice Tucker-Lewis (TLI) y de ajuste normado (NFI) son ligeramente inferiores al valor recomendado de 0,9. Por su parte, el valor del índice de ajuste comparativo (CFI) está dentro de ese valor recomendado. Señalar, por último, que el valor de la Chi-cuadrado normada es algo superior a 2, aunque entra dentro de los límites menos conservadores.

Por otro lado, la validez convergente de esta escala se contrasta mediante los coeficientes de correlación entre los distintos factores subyacentes al concepto de orientación al aprendizaje, que se encuentran recogidos también en la Tabla 2. En ella se observa que todos estos coeficientes tienen significación estadística y presentan valores que van del 0,45, en la relación entre el compromiso con el aprendizaje y la visión compartida, al 0,623, entre los factores visión compartida y mentalidad aperturista.

Con respecto a la validez discriminante (Tabla 5), observamos que no aparece la unidad en la correlación entre la variable OA y el resto de variables

TABLA 2.—*Propiedades psicométricas escala orientación aprendizaje*

Dimensión	Ítem	Coefficientes Estandarizados	t-value	Fiabilidad compuesta	Índices		
Compromiso con el aprendizaje (CA)	d1	0.679	-	0.753	$\chi^2=162.59$ (df:62) p=0.001 GFI=0.879 RMSEA=0.094 CFI=0.901		
	d2	0.648	6.96				
	d3	0.720	7.5				
	d4	0.579	6.35				
Visión Compartida (VC)	d5	0.660	-			0.87	$\chi^2$ Norm= 2.62 TLI=0.876 NFI=0.853
	d6	0.827	9.08				
	d7	0.745	8.38				
	d8	0.740	8.91				
	d9	0.806	8.33				
Mentalidad Aperturista (MA)	d10	0.739	-			0.825	
	d11	0.726	8.9				
	d12	0.738	9.04				
	d13	0.740	9.06				
Orientación Aprendizaje (OA)	CA	0.772	-	0.867			
	VC	0.719	5.54				
	MA	0.978	5.73				
Alfa Cronbach = 0.893							
Validez Convergente							
Dimensión	Coefficientes Correlación		Dimensión	Coefficientes Correlación			
CA-VC	0.456**		CA-OA	0.779**			
CA-MA	0.609**		VC-OA	0.862**			
VC-MA	0.623**		MA-OA	0.877**			

\*\* p<,001

consideradas, y que todas esas correlaciones son significativas e inferiores a 0,7 recomendado.

En función de todo lo que acabamos de apuntar podemos considerar que la escala orientación al aprendizaje es fiable y válida para representar el constructo para la cuál se ha creado.

*Escala «orientación al mercado»:* se ha realizado el mismo proceso de evaluación que para la escala anterior, y los resultados aparecen reflejados en la Tabla 3. En ella se observa de nuevo un coeficiente alpha superior a 0,8, y coeficientes de fiabilidad compuesta que exceden de 0,8 para todas los factores subyacentes a la escala. Únicamente señalar que el coeficiente *d14* de la dimensión GI (Generación de Inteligencia) ha sido eliminado en aras a conseguir un mejor ajuste del modelo global, y que el coeficiente *d30* de la dimen-

TABLA 3.—*Propiedades psicométricas escala orientación al mercado*

Dimensión	Ítem	Coefficientes Estandarizados	t-value	Fiabilidad compuesta	Índices
Generación de Inteligencia de mercado (GI)	d14	-	-	0.819	$\chi^2=369.6$ (df:186) p=0.001 GFI=0.833 RMSEA=0.076 CFI=0.896 $\chi^2$ Norm= 1.988 TLI=0.852 NFI=0.777
	d15	0.645	-		
	d16	0.591	6.55		
	d17	0.638	6.97		
	d18	0.654	7.12		
	d19	0.686	7.38		
	d20	0.606	6.69		
d21	0.567	6.32			
Diseminación de Inteligencia (DI)	d22	0.687	-	0.829	
	d23	0.541	6.4		
	d24	0.756	8.64		
	d25	0.679	7.89		
	d26	0.662	7.68		
	d27	0.683	7.92		
Respuesta de la Empresa (RE)	d28	0.796	-	0.839	
	d29	0.662	8.84		
	d30	0.137	1.71		
	d31	0.657	8.77		
	d32	0.750	10.26		
	d33	0.737	10.05		
	d34	0.546	7.11		
d35	0.649	8.64			
Orientación al Mercado (OM)	GI	0.805	-	0.873	
	DI	0.915	5.83		
	RE	0.779	6.17		
Alfa Cronbach = 0.882					
Validez Convergente					
Dimensión	Coefficients Correlación		Dimensión	Coefficients Correlación	
GI-DI	0.606**		GI-OM	0.850**	
GI-RE	0.463**		DI-OM	0.839**	
DI-RE	0.521**		RE-OM	0.796**	

\*\* p<,001

sión RE (Respuesta de la empresa) no presenta significación estadística, pero su eliminación no mejoraba el ajuste del modelo, por lo que se ha mantenido.

Respecto a la valoración de los parámetros de bondad del ajuste del modelo señalar que la mayoría se encuentran dentro de los límites generalmente aceptados, o en todo caso, se quedan ligeramente por debajo, como sucede para el criterio NFI, cuyo valor de 0,777 es el más alejado de dichos límites.

Por otro lado, la validez convergente de esta escala vuelve a contrastarse con valores de los coeficientes de correlación significativos y muy similares a los que se presentaban en la escala de orientación al aprendizaje.

Con respecto a la validez discriminante (Tabla 5), observamos que no aparece la unidad en la correlación entre la variable OM y el resto de variables consideradas, y que todas esas correlaciones son significativas e inferiores a 0,7 recomendado. Por tanto, podemos concluir formulando una valoración positiva de la fiabilidad y la validez de la escala de orientación al mercado.

*Escala de los «resultados empresariales»:* para valorar la fiabilidad y la validez de esta escala se ha procedido de igual forma que en los casos anteriores, y los resultados se hallan recogidos en la Tabla 4. Se observa en dicha tabla que, en términos generales, los resultados obtenidos para esta escala presentan unos niveles más bajos que los de la escala analizada anteriormente. Así, podemos apreciar que el coeficiente alpha es ahora igual a 0,8, cuando en los casos anteriores excedía de este valor. Señalar también que se han eliminado tres ítems en el proceso de estimación del análisis factorial confirmatorio, con el fin de lograr un mejor ajuste del modelo (ver Tabla 4).

TABLA 4.—*Propiedades psicométricas escala resultados empresariales*

Dimensión	Ítem	Coefficientes Estandarizados	t-value	Fiabilidad compuesta	Índices
Resultados vs. objetivos (RO)	RO1	0.907	-	0.782	$\chi^2=90.51$ (df:13) p=0.001 GFI=0.874 RMSEA=0.181 CFI=0.826
	RO2	0.793	10.34		
	RO3	0.405	5.15		
	RO4	0.596	7.84		
	RO5	-	-		
Resultados vs. Competencia (RC)	RC1	0.84	-	0.740	$\chi^2$ Norm= 6.96 TLI=0.720 NFI=0.805
	RC2	0.807	7.39		
	RC3	0.405	4.78		
	RC4	-	-		
	RC5	-	-		
Resultados Empresariales (REM)	RO	0.471	-	0.731	
	RC	0.994	5.08		
Alfa Cronbach = 0.802					
Validez Convergente					
Dimensión	Coefficientes Correlación		Dimensión		Coefficientes Correlación
RO-RC	0.566**		RO-REM		0.874**
			RC-REM		0.833**

\*\* p<,001



TABLA 5.—Validez discriminante de las escalas

	Orientación Mercado	Orientación Aprendizaje	Resultados Empresariales
Orientación Mercado	<b>1</b>		
Orientación Aprendizaje	<b>0.680</b> (0.58-0.83)	<b>1</b>	
Resultados Empresariales	<b>0.300</b> (0.17-0.42)	<b>0.280</b> (0.16-0.39)	<b>1</b>

De cara a valorar estos resultados señalar, en primer lugar, que los coeficientes de fiabilidad compuesta superan el valor recomendado de 0,7 en todas las dimensiones subyacentes, y que todos los coeficientes presentan significación estadística. En segundo lugar, los parámetros del ajuste global y de parsimonia del modelo resultan algo pobres, ya que sólo el índice de bondad del ajuste GFI presenta un valor aceptable, dado que es ligeramente inferior a 0,9. Asimismo, valoramos positivamente el ajuste incremental del modelo, aunque los índices de Tucker-Lewis, de ajuste normado (NFI), y de ajuste comparativo (CFI) presentan valores ligeramente inferiores a los valores límite. Por último, los coeficientes de correlación entre ambas perspectivas de resultados analizadas nos permiten valorar positivamente la validez convergente de la escala «resultados empresariales». Con respecto a la validez discriminante (Tabla 5), observamos que no aparece la unidad en la correlación entre la variable resultados empresariales y el resto de variables consideradas, y que todas esas correlaciones son significativas e inferiores a 0,7 recomendado. Por consiguiente, podemos concluir también formulando una valoración positiva de la fiabilidad y la validez de la escala de «resultados empresariales».

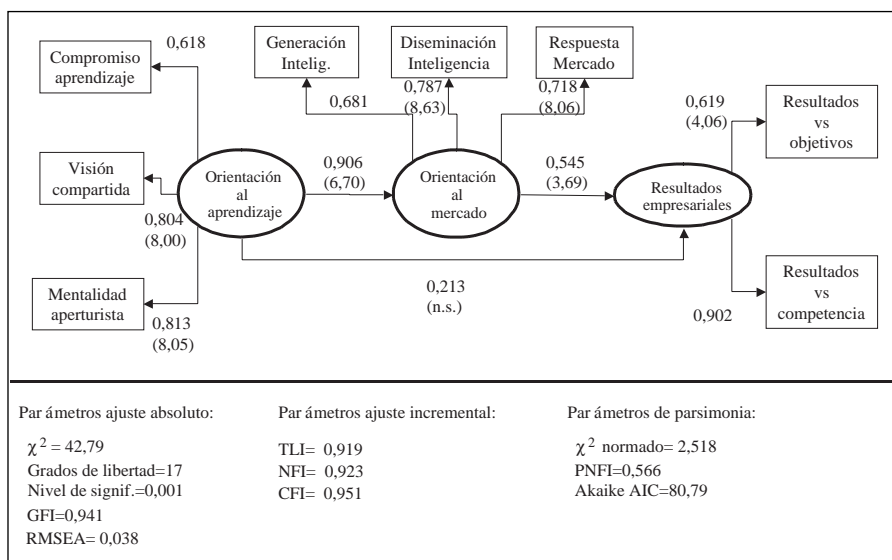
#### 4. Resultados

Para contrastar las hipótesis planteadas en el modelo teórico (Figura 1), y siguiendo con la metodología utilizada hasta ahora, se han realizado los correspondientes análisis de ecuaciones estructurales (SEM). La metodología de la estimación de modelos de ecuaciones estructurales nos va a permitir valorar y contrastar las relaciones causales que se plantean entre la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado y los resultados de una empresa. Para no forzar la estimación del modelo, y dado que la valoración de la dimensionalidad de las escalas ha sido positiva, se ha procedido a utilizar los valores promedios de cada factor subyacente de las diferentes escalas, en vez de utilizar cada variable o ítem. La Figura 2 muestra el diagrama del modelo general estimado, junto con sus parámetros de bondad del ajuste.

El modelo especificado, tal y como se muestra en la Figura 2, presenta unos criterios que nos aseguran una buena calidad de ajuste del modelo. Uno de los tres parámetros básicos de ajuste absoluto del modelo, el ratio de la Chi-cuadrado, presenta significación estadística con un valor de 42,8 con 17 grados de libertad, por lo que podemos concluir que existen diferencias signi-

ficativas con el modelo estimado. Sin embargo, debemos anotar que el valor de este ratio no dista mucho del valor de tablas que nos permitiría poder aceptar que no existen diferencias con el modelo estimado, y dado que se trata de una ratio que no se ve muy afectada por el tamaño de la muestra (173 observaciones), consideramos que nos debemos fijar en otros parámetros para terminar de valorar el ajuste del modelo (Hair y cols. 1999). En este sentido, el valor del índice de bondad del ajuste (GFI) es 0,941, superior al valor recomendado de 0,9, y el del error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) es 0,038, inferior al valor de 0,05. A partir de lo anterior, creemos que estamos en condiciones de valorar positivamente el ajuste absoluto del modelo, a pesar de la significación del ratio de verosimilitud.

FIGURA 2.—Resultados de la estimación del modelo general



Nota: Los valores entre paréntesis corresponden a los t-value del coeficiente estructural. Los coeficientes que no presentan el t-value han sido fijados a 1 de cara a lograr la identificación del modelo.

Las tres medidas básicas que nos permiten valorar el ajuste incremental del modelo presentan unos valores que exceden los valores recomendados de 0,9. Así, el índice de Tucker-Lewis es 0,919, el del índice de ajuste normado NFI es 0,923, y el de ajuste comparativo es 0,951. Y por último, la principal medida de la parsimonia del modelo, el Chi-cuadrado normado, presenta un valor de 2,51, que aunque excede de 2,0, está dentro de unos límites aceptados en la comunidad científica. Por lo tanto, todos estos resultados nos permiten señalar una buena y aceptable calidad de ajuste de este modelo.

Antes de abordar específicamente la hipótesis que señala que la orientación al aprendizaje implica una mayor orientación al mercado creemos que es necesario confirmar la postura argumentada en el planteamiento teórico en la cuál

defendíamos que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado. Para ello se han planteado y estimado una serie de modelos de ecuaciones estructurales diferentes tratando de evitar el problema de los modelos equivalentes (Raykov y Marcoulides 2001). Dos modelos son equivalentes cuando obtienen los mismos resultados, esto es, los coeficientes e índices de ajuste presentan los mismos valores a pesar de ser modelos planteados de forma distinta, como por ejemplo, sería el caso del modelo de la Figura 2 y el modelo que planteara la relación Orientación aprendizaje y Orientación al mercado en sentido inverso. La estimación de estos dos modelos que acabamos de señalar ha sido plenamente coincidente, y por tanto, el hecho de que sean modelos equivalentes nos impide valorar si la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado es en un sentido o en otro.

Aunque el problema de la equivalencia en modelos de ecuaciones estructurales ha recibido mucha atención en la literatura, tampoco está clara la forma de poder valorar las hipótesis implícitas en ellos como es, en nuestro caso, si la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado o viceversa. Para ello, la literatura sugiere dos vías. Una de ellas es realizar cambios sustanciales en el modelo, es decir, proponer modelos diferentes. Y la segunda vía sería utilizar diferentes bases de datos en su estimación (por ejemplo, cambios en el diseño de los datos, en su recolección o en estimaciones multi-grupos) (Raykov y Pene, 1999; Williams y cols. 1996).

Así, en primer lugar, se han planteado y estimado los modelos 1, 2 y 3 (ver Tabla 6). El modelo 1 plantea la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, el modelo 2 la relación entre la orientación al aprendizaje y los resultados, y el tercero la relación entre ambas orientaciones y los resultados. Si observamos los valores de los índices de ajuste de estos modelos que se recogen en la Tabla 6 apreciamos que el modelo 1 presenta el mejor ajuste de los tres, y el modelo 3 el peor ajuste. Estos resultados nos indican que es mejor la relación directa entre la orientación al mercado y los resultados.

TABLA 6.—*Índices de ajuste de modelos rivales*

Modelo	$\chi^2$	$\chi^2/d.f.$	GFI	CFI	RMSEA	NFI	TLI	AIC
Modelo 1 OM→RDO	10,74 (d.f.:4) (p<.030)	2.685	0.977	0.970	0.099	0.955	0.926	32.7
Modelo 2 OA→RDO	15,10 (d.f.:4) (p<.004)	3.777	0.966	0.957	0.127	0.943	0.891	37.1
Modelo 3 OA→RDO OM ↗	158,54 (d.f.:18) (p<.000)	8.808	0.858	0.734	0.213	0.715	0.586	194.5
Modelo 4 OM→OA→RDO └──────────┬───┘ ↑	31,40 (d.f.:17) (p<.018)	1.847	0.906	0.928	0.110	0.863	0.882	69.4
Modelo 5 OA→OM→RDO └──────────┬───┘ ↑	23,52 (d.f.:17) (p<.133)	1.384	0.946	0.980	0.062	0.932	0.966	61.5

En segundo lugar, se han estimado los modelos 4 y 5. El modelo 4 plantea que la orientación al mercado afecta a la orientación al aprendizaje, y ésta a su vez a los resultados empresariales. El modelo 5 representa el modelo que defendemos en esta investigación, concretamente aquel en que la orientación al aprendizaje afecta a la orientación al mercado y ésta a su vez a los resultados. Para evitar el problema de modelos equivalentes se han creado ahora dos bases de datos aleatorias a partir de la muestra disponible con las que se ha de estimar el modelo 4 y 5, respectivamente<sup>14</sup>. Para crear las bases de datos se pidió al programa SPSS que seleccionara de forma aleatoria aproximadamente el 50% de los casos disponibles. Así, se seleccionaron 71 casos y se constituyó la base de datos con las que se ha estimado el modelo 4. El resto de los casos, esto es, los no seleccionados (102 casos) constituyeron otra base de datos con las que se estimó el modelo 5. Los resultados de estos modelos están recogidos en la Tabla 6. En ella podemos ver que el modelo 5 es el que presenta un mejor ajuste. Para todos los índices que ayudan a valorar la bondad del ajuste de un modelo, el modelo 5 presenta una mejor valoración. El modelo 5 obtiene valores más elevados en GFI, CFI, NFI, TLI y valores más bajos en RMSEA,  $\chi^2$  normado y AIC. Por lo tanto, y a modo de resumen, todos los resultados que recoge la Tabla 6 nos indican que el modelo 5, en el que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado, y el modelo 1 donde la orientación al mercado es antecedente de los resultados empresariales, presentan un mejor ajuste.

Si volvemos al modelo estimado y representado en la Figura 2, se observa que el coeficiente estandarizado entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado es positivo (0,906), y presenta significación estadística. Por consiguiente, podemos corroborar así la primera de nuestras hipótesis, que señalaba que a mayor orientación al aprendizaje mayor es la orientación al mercado.

Del mismo modo, observamos que el coeficiente entre la orientación al mercado y los resultados empresariales presenta también un valor positivo y significativo de 0,545. Por lo tanto, en este caso también podemos aceptar la hipótesis 3.

Sin embargo, el coeficiente entre la orientación al aprendizaje y los resultados empresariales no alcanza la significación estadística, por lo que no podemos aceptar la hipótesis 4, en la que se sostenía que la orientación al aprendizaje presenta una relación directa y positiva con los resultados de la empresa.

Una vez realizado este análisis del modelo general, vamos a estudiar el efecto que puede tener la procedencia del director general en la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado que se acaba de contrastar. Para ello, y siguiendo con la metodología utilizada, se estima un mode-

<sup>14</sup> Se ha realizado otra prueba aleatoria con la que se obtuvo una muestra con 87 casos con la que se estimó el modelo 4 y otra muestra con 95 con las que se estimó el modelo 5. Ambas pruebas han arrojado conclusiones similares a las que se exponen a continuación en el texto.

lo de ecuaciones estructurales multi-grupo (MSEM), en el que cada grupo representaría a aquellas empresas cuyo máximo ejecutivo procede de un área de «salida», o de un área de «rendimiento». Estos modelos realizan un análisis simultáneo del modelo para cada grupo analizado, de forma que se va a poder examinar si existen o no diferencias significativas en alguno de sus coeficientes estructurales. En nuestro caso nos interesa conocer si los coeficientes entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado son iguales o distintos, dependiendo del grupo de empresas al que se pertenezca, esto es, que el máximo ejecutivo proceda de una u otra área funcional.

Para realizar este análisis se procede del siguiente modo. En primer lugar, se estima un modelo similar al modelo general de ecuaciones estructurales pero multigrupo, al que se ha fijado el coeficiente estructural «orientación al aprendizaje-orientación al mercado»  $\gamma$  para ambos grupos de empresas. En segundo lugar, se procede a estimar de nuevo este mismo modelo de ecuaciones estructurales multigrupo, pero dejando libre o sin restricción alguna el coeficiente estructural «orientación al aprendizaje-orientación al mercado», obteniéndose un  $\gamma_1$  y un  $\gamma_2$  para el grupo 1 (empresas con un director general de un área de «salida»), y el grupo 2 (empresas con un director general de un área de «rendimiento»), respectivamente. Y por último, la diferencia entre los ratios de Chi-cuadrado de ambos modelos nos permitirá contrastar la hipótesis nula de igualdad de estos coeficientes<sup>15</sup>.

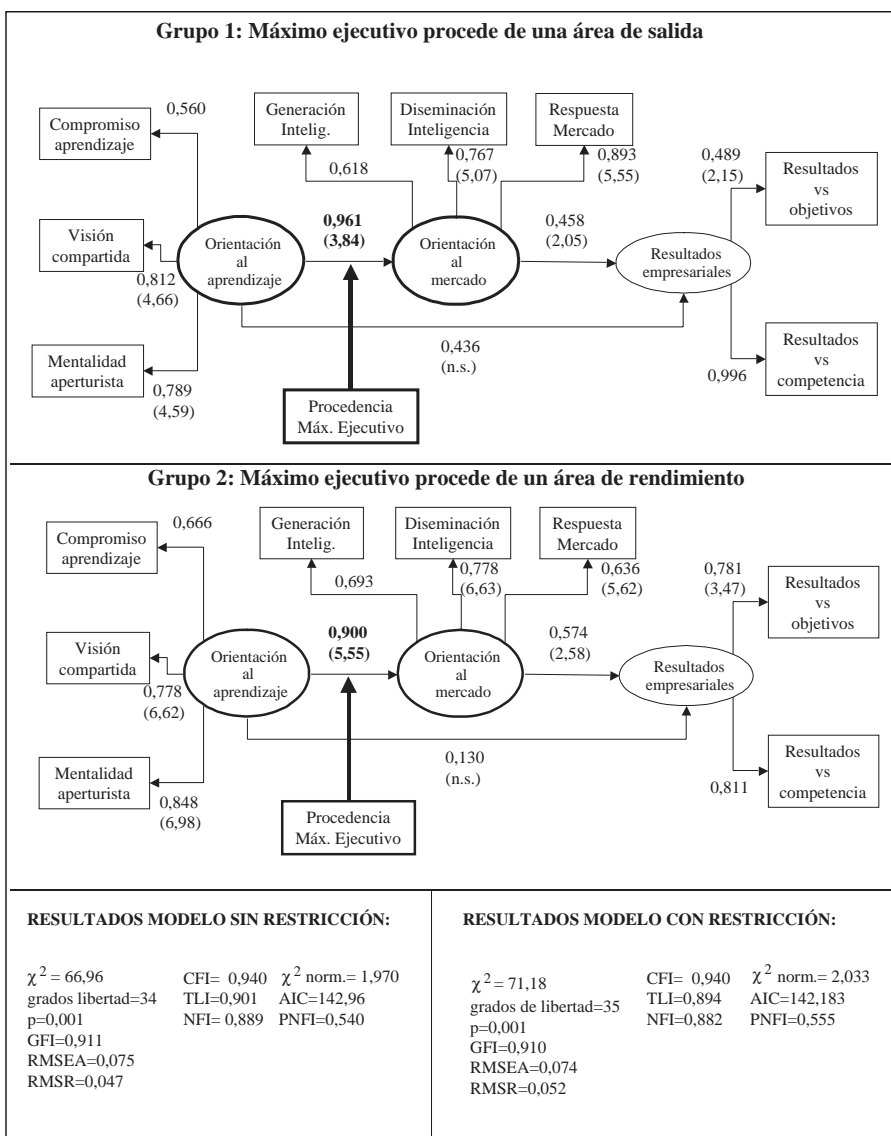
En la Figura 3 se presentan los resultados de la estimación de estos modelos de ecuaciones multigrupo, con y sin restricción del coeficiente  $\gamma$ . Ambos modelos presentan unos parámetros de calidad del ajuste aceptables, en línea con los índices de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia, ya que prácticamente todos estos índices alcanzan unos valores que se encuentran dentro de los límites generalmente aceptados.

De cara a contrastar la hipótesis de igualdad de coeficientes, se ha calculado el ratio de verosimilitud como la diferencia de Chi-cuadrado. Así, este ratio de verosimilitud es de 4,22, con 1 grado de libertad, que es estadísticamente significativo al nivel 0,05, ya que su valor de tablas para este nivel de significación y grados de libertad es de 3,84. Por lo tanto, se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de coeficientes. Si nos fijamos en el valor del coeficiente estructural entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado podemos observar que, para ambos grupos de empresas, este coeficiente es significativo y positivo, siendo mayor para el caso de empresas cuyo director general procede de un área de «salida». Concretamente, para estas empresas la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado es de 0,961, frente a 0,900 en el caso de las empresas cuyo director

<sup>15</sup> Se aprecia que el coeficiente estandarizado que mide la intensidad de la relación entre la OM y los resultados es mayor entre el grupo de empresas en las que el máximo ejecutivo procede de un área de «rendimiento» (0,574), que entre las que procede de un área de «salida» (0,458). Hemos procedido a realizar una prueba de Chi-cuadrado entre los dos grupos de empresas y concluimos que no existen diferencias significativas al 5% entre ambos grupos.

general procede de otras áreas. Por todo ello podemos entonces aceptar la hipótesis 2 del planteamiento teórico, en la que se postulaba una relación más intensa entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado cuando el director general procede de un área funcional de «salida».

FIGURA 3.—Estimación modelo multigrupo



Nota: Los diagramas de relaciones corresponden a los resultados de la estimación del modelo libre o sin restricción. Los resultados del modelo restringido pueden solicitarse a los autores.

Dado que el efecto moderador anteriormente identificado podría tener su origen en diferencias de base entre los dos grupos de empresas (es decir, empresas con un director general procedente de un área de «salida» o con un director general procedente de un área de «rendimiento»), hemos procedido a analizar esta posibilidad. Con este objetivo realizamos una prueba t para verificar si existían diferencias significativas entre las medias de las distintas variables utilizadas en el modelo. Fruto de este análisis podemos concluir que no existen diferencias significativas al nivel del 10% entre las medias de orientación al aprendizaje, orientación al mercado y resultados de cada grupo de empresas. Asimismo, tampoco existen diferencias significativas entre los dos grupos de empresas en función de su tamaño (medido a partir del volumen de facturación).

A la vista de lo anterior podemos afirmar que el efecto moderador en la relación entre la OA y la OM no se debe a otras diferencias de origen en los dos grupos de empresas que no sean la propia procedencia funcional de su director general.

## **5. Conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futura**

Nuestra investigación se centra en el papel del aprendizaje organizativo y de la orientación al mercado como recursos fundamentales para el logro de ventajas competitivas. El presente trabajo confirma que la OA y la OM son dos factores clave para conseguir mejores resultados, pero con una importante diferencia: mientras que la OM tiene un efecto directo sobre los resultados, la OA tiene sólo un efecto indirecto, a través de la propia OM. En este sentido, ello nos lleva a coincidir con Baker y Sinkula (1999<sup>a</sup>) y con Santos y cols. (2002, 2005) en que la OM es más importante que la OA.

Por lo que respecta a la relación entre la OM y los resultados, nuestra investigación confirma la existencia de una relación positiva, a partir de una evaluación muy completa de los resultados. Decimos que se trata de una evaluación muy completa ya que, además de utilizar diversos criterios de resultados, tanto financieros (beneficios y rentabilidad), como operativos (ventas y cuota de mercado) o relativos a la eficacia de la gestión (éxito de nuevos productos), dichos criterios se han considerado desde dos puntos de vista: la competencia y los objetivos de la empresa. De esta forma hemos abarcado las distintas maneras de evaluar la competitividad de una empresa (Barney 2001). Así, podemos concluir, sin ningún género de dudas, que la OM influye de forma directa y decisiva en el logro de ventajas competitivas.

Por otro lado, de los resultados obtenidos parece claro también que el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y la mentalidad aperturista, es decir, los tres componentes de la OA, fomentan una mayor OM. Por tanto, concluimos que la OA actúa como antecedente de dicha OM, ya que es un factor que favorece o dificulta la implantación del concepto de marketing en la empresa (Kohli y Jaworski 1990). Así, la OA se suma a otros antecedentes de la OM identificados anteriormente como el compromiso de la alta dirección, el grado de aversión al riesgo por parte de la dirección, el nivel de

formalización y de centralización organizativas, y el sistema de incentivos y de recompensas a los empleados. La presente investigación confirma, por tanto, que la OA y la OM son dos aspectos muy relacionados, ya que los dos configuran recursos clave de la empresa (Hunt y Morgan 1995; Tuominen y Möller 1996).

Pero los resultados de nuestra investigación van más allá y demuestran que pueden existir efectos moderadores en la relación entre la OA y la OM, es decir, factores que potencien o disminuyan la intensidad de la relación entre dichas variables. A partir de un enfoque totalmente novedoso consistente en aplicar la teoría de los «escalones superiores» de Hambrick y Mason (1984) al ámbito de la puesta en práctica del aprendizaje organizativo y de la orientación al mercado, hemos visto que la procedencia funcional del director general modera la relación entre la OA y la OM. Se trata de un hallazgo pionero, que debería fomentar que se estudie más a fondo la relación entre estas variables, y que por sí solo tiene ya una gran relevancia. Su importancia radica en que un mismo nivel de OA puede desencadenar un mayor o menor grado de OM, en función de si el principal ejecutivo procede de un área funcional de «salida» (marketing, ventas o I+D), o si procede de un área funcional de «rendimiento». De este modo, las empresas con un director general con experiencia funcional en un área de «salida», consiguen potenciar el efecto de la capacidad de aprender en el grado de orientación al mercado. Lo anterior implica que en el caso de un director general con un «background» de marketing, ventas o I+D, su énfasis en la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado y en el adecuado ajuste entre productos y mercados (Hambrick y Mason 1984), influye positivamente en que el compromiso con la organización, la visión compartida y la mentalidad abierta de la empresa se canalicen de forma más intensa hacia la captación de información del mercado, la dispersión de dicha información dentro de la empresa, y la respuesta de toda la organización en concordancia con la información recibida. Por tanto, nuestra investigación aporta una nueva evidencia empírica de la validez de la teoría de los «escalones superiores» de Hambrick y Mason (1984) para explicar la influencia de las características demográficas de la alta dirección en una organización empresarial. En nuestro caso, la originalidad de la aportación radica en demostrar que dichas características demográficas, además de influir en aspectos como los resultados, la estrategia, el cambio estratégico o la innovación (Auh y Menguc 2005, 2005<sup>a</sup>; Barker y Mueller 2002; Knight y cols. 1999), influyen también en la relación entre la OA y la OM.

Nuestra investigación presenta sin duda varias limitaciones. Entre ellas podemos destacar el hecho de que la medición, tanto de la OA, de la OM, como de los resultados empresariales, se haya realizado de forma subjetiva y no objetiva. Otra limitación importante es que nuestra investigación se ha basado en una muestra de empresas de un solo sector.

Como investigación futura sugerimos, por tanto, replicar el presente trabajo a partir de la medición objetiva de los resultados empresariales. Sugerimos también ampliar el estudio del efecto moderador de la procedencia del primer ejecutivo en la relación entre la OA y la OM a otras muestras de empresas, de otros sectores (recordemos que hemos trabajado con una mues-



tra de empresas sólo del sector químico), y de servicios, y no sólo empresas industriales. Sería interesante también que la investigación futura profundizara en el estudio de los mecanismos que propician este efecto moderador, es decir, estudiar si dicho efecto se manifiesta por igual en los tres componentes de la OA, o se concentra en algunos de ellos. En el marco de la teoría de los «escalones superiores» de Hambrick y Mason (1984), sugerimos asimismo investigar el efecto moderador en la relación entre la OA y la OM de otras posibles características demográficas de los directores generales, tales como la edad, la antigüedad en la empresa, o su nivel de formación (Datta y Rajagopalan 1998; Govindarajan 1989; Thomas y cols. 1991). Finalmente, para aportar mayores evidencias de la validez de la teoría de los «escalones superiores» al efecto moderador en la relación entre la OA y la OM, sería conveniente ampliar el estudio de dicho efecto moderador del director general a todo el comité de dirección de la empresa. De ese modo seguiríamos el ejemplo de varios trabajos recientes que se han dedicado a tratar de integrar la teoría de los «escalones superiores», vista desde la perspectiva del conjunto de la alta dirección, en la disciplina del marketing (Auh y Menguc 2005, 2005<sup>a</sup>, 2006).

## Referencias bibliográficas

- ARMSTRONG, J.S. y OVERTON, T.S. (1977), «Estimating non response bias in mail surveys», *Journal of Marketing Research*, vol. 14, págs. 396-402.
- AUH, S. y MENGUC, B. (2005), «Top management team diversity and innovativeness: the moderating role of interfunctional coordination», *Industrial Marketing Management*, vol. 34, págs. 249-261.
- (2005<sup>a</sup>), «The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: the moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 22, págs. 333-350.
- (2006), «Diversity at the executive suite: a resource-based approach to the customer orientation-organizational performance relationship», *Journal of Business Research*, vol. 59, No 5, págs. 564-572.
- ÁLVAREZ, L.I.; SANTOS, M.L. y VÁZQUEZ, R. (2000), «Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación O.M.- resultados», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 4, n° 1, págs. 7-41.
- (2003), «La orientación al mercado cultural en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas: propuesta y evaluación de una escala de medida», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, n° 1, págs. 153-176.
- ÁLVAREZ, L.I.; VÁZQUEZ, R. y SANTOS, M.L. (2003), «Antecedentes de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 15 (mayo-agosto), págs. 67-98.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Ed. Addison Wesley, Reading, MA.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1997), «Marketing orientation and company performance: industrial versus consumer goods companies». *Industrial Marketing Management*, vol. 26, págs. 385-402.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999<sup>a</sup>), «The synergistic effect of market orientation

- and learning orientation on organizational performance». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n° 4, págs. 411-427.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999<sup>b</sup>), «Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance», *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, págs. 295-308.
- BARKER, V.L. y MUELLER, G.C. (2002), «CEO characteristics and firm R&D spending», *Management Science*, vol. 48, págs. 782-801.
- BARNEY, J.B. (2001), «Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes», *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, págs. 41-56.
- BARROSO, C.; MARTÍN, E. y RODRÍGUEZ-BOBADA, J. (2005), «Factores moderadores de la relación Orientación al Mercado-Resultados: un análisis multinivel», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 25, págs. 103-132.
- BARROSO, C. y SÁNCHEZ DEL RÍO, M.E. (2002), «La influencia de la OM sobre la actitud y el comportamiento del empleado en una empresa de servicios», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 6 (2), págs. 7-32.
- BELL, S.J.; WHITWELL, G.J. y LUKAS, B.A. (2002), «Schools of thought in organizational learning», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, n° 1, págs. 70-86.
- BIGNÉ, E. y BLESA, A. (2002), «Una concepción ecléctica de la orientación al mercado y su escala de medición», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 6 (2), págs. 33-57.
- BIGNÉ, E.; KÜSTER, I. y TORÁN, F. (2003), «Relación entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado en el ámbito de la venta industrial», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 15, págs. 5-41.
- CALATONE, R.J.; CAVUSGIL, S.T. y ZHAO, Y. (2002), «Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance», *Industrial Marketing Management*, vol. 31, págs. 515-524.
- CERVERA, A.; SÁNCHEZ, M. y GIL, I. (1999), «Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 3 (2), págs. 55-81.
- CYERT, R.M. y MARCH, J. G. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- CHAGANTI, R. y SAMBHRYA, R. (1987), «Strategic orientation and characteristics of upper management», *Strategic Management Journal*, vol. 8, págs. 393-401.
- DATTA, D.K. y GUTHRIE, J.P. (1994), «Executive succession: organizational antecedents of CEO characteristics», *Strategic Management Journal*, vol. 15 (7), págs. 569-577.
- DATTA, D.K. y RAJAGOPALAN, N. (1998), «Industry structure and CEO characteristics: an empirical study of succession events», *Strategic Management Journal*, vol. 19, págs. 883-852.
- DAY, G.S. (1994<sup>a</sup>), «Continuous learning about markets», *California Management Review*, summer, págs. 9-31.
- (1994<sup>b</sup>), «The capabilities of market-driven organizations», *Journal of Marketing*, vol. 58 (octubre), págs. 37-52.
- DEARBORN, D.C. y SIMON, H.A. (1958), «Selective perception: a note on the department identifications of executives», *Sociometry*, vol. 21, págs. 140-144.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E. (1993), «Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis», *Journal of Marketing*, vol. 57 (enero), págs. 23-37.
- (2000), «Triad lessons: generalizing results on high performance firms in five business- to- business markets», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 17, n° 4, págs. 353-362.

- DESS, G.G. y ROBINSON, R.B. Jr. (1984), «Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately-held and conglomerate business unit», *Strategic Management Journal*, vol. 5 (julio-septiembre), págs. 265-273.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993), «Linking market orientation and company performance: preliminary work on Kohli and Jaworski's framework», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, n° 2, págs. 93-122.
- 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, n° 4, págs. 102-106.
- DOYLE, P. y WONG, V. (1998), «Marketing and competitive performance: an empirical study», *European Journal of Marketing*, vol. 32, n° 5/6, págs. 514-535.
- FARRELL, M.A. (1999), «Antecedents and consequences of a learning orientation», *Marketing Bulletin*, vol. 10, págs. 38-52.
- (2000), «Developing a market-oriented learning organization», *Australian Journal of Management*, vol. 25, n° 2.
- FARRELL, M.A. y OCZKOWSKI, E. (2002), «Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?», *Journal of Market-Focused Management*, vol. 5, págs. 197-212.
- FLAVIÁN, C. y LOZANO, F.J. (2003), «Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva Formación Profesional», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 15, págs. 157-187.
- (2004), «Influencia de los moderadores ambientales en la relación entre orientación al entorno y resultado. Un análisis con regresiones moderadas en el ámbito educativo», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 8 (2), págs. 123-153.
- GOVINDARAJAN, V. (1989), «Implementing competitive strategies at the business unit level: implications of matching managers to strategies», *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 251-269.
- GREENLEY, G.E. (1995), «Market orientation and company performance», *British Journal of Management*, vol. 6, n° 1, págs. 1-13.
- GREWAL, R. y TANSUHAJ, P. (2001), «Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility», *Journal of Marketing*, vol. 65, n° 2, págs. 67-80.
- GUPTA, A.K. (1984), «Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: a conceptual examination», *Academy of Management Review*, vol. 9, págs. 399-412.
- HAIR, J.F. JR, ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999), *Análisis Multi-variante*, Ed. Prentice Hall, 5ª Edición, Madrid.
- HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. (1984), «Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers», *Academy of Management Review*, vol. 9 (2), págs. 193-206.
- HARRIS, L.C. y OGBONNA, E. (2001), «Strategic human resource management, market orientation, and organizacional performance», *Journal of Business Research*, vol. 51, n° 2, págs. 157-166.
- HEIDE, J.B. y WEISS, A.M. (1995), «Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets», *Journal of Marketing*, vol. 59 (3), págs. 30-43.
- HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, J.M. (2003), *Orientación al mercado, cultura y aprendizaje organizativo: un análisis exploratorio y causal de sus relaciones*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Extremadura.
- HERRMANN, P. y DATTA, D.K. (2005), «Relationship between top management team characteristics and international diversification: an empirical investigation», *British Journal of Management*, vol. 16, págs. 69-78.

- HOMBURG, C.; WORKMAN, J.P. Jr. y KROHMER, H. (1999), «Marketing's influence within the firm», *Journal of Marketing*, vol. 63 (abril), págs. 1-17.
- HUBER, G.P. (1991), «Organizational learning: the contributing processes and the literatures», *Organization Science*, vol. 2, n° 1, págs. 88-115.
- HULT, T.M. (1998), «Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system», *Decision Sciences*, vol. 29, n° 1, págs. 193-216.
- HULT, T.M.; HURLEY, R.F.; GIUNIPERO, L.C. y NICHOLS, E.L. Jr. (2000), «Organizational learning in global purchasing: a model and test of internal users and corporate buyers», *Decision Science*, vol. 31, n° 2, págs. 293-325.
- HULT, T.M. y KETCHEN, D.J. Jr. (2001), «Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance», *Strategic Management Journal*, vol. 22, págs. 899-906.
- HULT, T.M.; KETCHEN, D.J. Jr. y SLATER, S.F. (2002), «A longitudinal study of the learning climate and cycle time in supply chains», *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 17, n° 4, págs. 302-323.
- HUNT, S.D. y MORGAN, S.M. (1995), «The comparative advantage theory of competition», *Journal of Marketing*, vol. 59, n° 2, págs. 1-15.
- HURLEY, R.F. (2002), «Putting people back into organizational learning», *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 17, n° 4, págs. 270-281.
- HURLEY, R.F. y HULT, T.M. (1998), «Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration an empirical examination», *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 3, págs. 42-54.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993), «Market orientation: Antecedents and consequences», *Journal of Marketing*, vol. 57 (julio), págs. 53-70
- KIRCA, A.H.; JAYACHANDRAN, S. y BEARDEN, W.O. (2005), «Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance», *Journal of Marketing*, vol. 69 (2), págs. 24-41.
- KNIGHT, D.; PEARCE, C.L.; SMITH, K.G.; OLIAN, J.D.; SIMS, H.P.; SMITH, K.A. y FLOOD, P. (1999), «Top management team diversity, group process, and strategic consensus», *Strategic Management Journal*, vol. 20 (5), págs. 445-465.
- KYRIAKOPOULOS, K. y MOORMAN, C. (2004), «Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: the overlooked role of market orientation», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, págs. 219-240.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B. (1990), «Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications», *Journal of Marketing*, vol. 54 (abril), págs. 1-18.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B. y KUMAR, A. (1993), «MARKOR: a measure of market orientation», *Journal of Marketing Research*, vol. 30, n° 4, págs. 467-477.
- LANGERAK, F. (2003), «An appraisal of research on the predictive power of market orientation», *European Management Journal*, vol. 21, n° 4, págs. 447-464.
- LIU, S.S.; LUO, X. y SHI, Y. (2002), «Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, págs. 367-382.
- LLONCH, J. (1993), *Orientación al mercado y competitividad de la empresa*, EADA Gestión, Barcelona.
- LLONCH, J. y LÓPEZ, P. (2002), «La integración organizativa de las actividades de marketing: Factores condicionantes y consecuencias», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, vol. 11, págs. 5-27.
- (2004), «La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, vol. 21, págs. 65-88.

- LOCANDER, W.B.; HAMILTON, F.; LADIK, D. y STUART, J. (2002), «Developing a leadership-rich culture: the missing link to creating a market-focused organization», *Journal of Market Focused Management*, vol. 5, nº 2, págs. 149-163.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. y ÖZSOMER, A. (2002), «The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance», *Journal of Marketing*, vol. 66, págs. 18-32.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. y RENTZ, J.O. (2000), «A refinement and validation of the MARKOR escale», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 4, págs. 527-539.
- (2005), «A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales», *Journal of Business Research*, vol. 58 (1), págs. 1-8.
- MAVONDO, F.; CHIMHANZI, J. y STEWART, J. (2005), «Learning orientation and market orientation. Relationship with innovation, human resource practices and performance», *European Journal of Marketing*, vol. 39 (11/12), págs. 1235-1263.
- MCGUINNESS, T. y MORGAN R.E. (2005), «The effect of market and learning orientation on strategy dynamics. The contributing effect of organisational change capability», *European Journal of Marketing*, vol. 39 (11/12), págs.1306-1326.
- MORGAN, R.E. (2004), «Market-based organizational learning-Theoretical reflections and conceptual insights», *Journal of Marketing Management*, vol. 20, págs. 67-103.
- MORGAN, R.E.; KATSIKEAS, C.S. y APPIAH-ADU, K. (1998), «Market orientation and organizational learning capabilities», *Journal of Marketing Management*, vol. 14, págs. 353-381.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990), «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54 (octubre), págs. 20-35.
- PEARCE, J.A.; D.K. ROBBINS y ROBINSON, R.B. (1987), «The impact of grand strategy and planning formality on financial performance», *Strategic Management Journal*, vol. 8 (marzo-abril), págs.125-134.
- PENROSE, E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Ed. Basil Blackwell. Oxford, UK.
- PÉREZ, S.; MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. (2004), «El aprendizaje organizativo como factor de competitividad de la empresa española», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 1, págs. 15-29.
- RAYKOV, T. y PENEV, S. (1999), «On structural equation model equivalence», *Multivariate Behavioral Research*, vol. 34, págs. 199-244.
- RAYKOV, T. y MARCOULIDES, G.A. (2001), «Can there be infinitely many models equivalents to given covariance structural model?», *Structural Equation Modeling*, vol. 8, nº 1, págs. 142-149.
- RUEKERT, R.W. (1992), «Developing a market orientation: an organizational strategy perspective», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9 (agosto), págs. 225-245.
- SADLER-SMITH, E.; SPICER, D.P. y CHASTON, I. (2001), «Learning orientations and growth in smaller firms», *Long Range Planning*, vol. 34, págs. 139-158.
- SANTOS, M.<sup>a</sup> L.; SANZO, M.<sup>a</sup> J.; ÁLVAREZ, L.I. y VÁZQUEZ, R. (2002), «El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 6, nº 1, págs. 7-33.
- (2005), «Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance», *Industrial Marketing Management*, vol 34, nº 3, págs. 187-202.
- SANZO, M.J.; SANTOS, M.L.; VÁZQUEZ, R. y ÁLVAREZ, L.I. (2003), «The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction», *Industrial Marketing Management*, vol. 32, págs. 327-345.

- SINKULA, J.M. (1994), «Market information processing and organizational learning», *Journal of Marketing*, vol. 58 (enero), págs. 35-43.
- (2002), «Market-based success, organizational routines, and unlearning», *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 17, n° 4, págs. 253-269.
- SINKULA, J.M.; BAKER, W.E. y NOORDEWIER, T. (1997), «A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n° 4, págs. 305-318.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994), «Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?», *Journal of Marketing*, vol. 58 (enero), págs. 46-55.
- (1995), «Market orientation and the learning organization», *Journal of Marketing*, vol. 59 (julio), págs. 63-74.
- SMITH, M. y WHITE, M.C. (1987), «Strategy, CEO specialization and succession», *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, págs. 263-280.
- THOMAS, A.S.; LITSCHERT, R.J. y RAMASWAMY, K. (1991), «The performance impact of strategy-manager coalignment: an empirical examination», *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 509-522.
- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996), «Market orientation: a state of the art review», en J. Beracs, A. Bauer y J. Simon (eds.), *Marketing for an expanded future*, vol. 2, 25 EMAC Conference, Budapest, 14-17 mayo, págs. 1161-1181.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L. y ÁLVAREZ, L.I. (2001), «Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, págs. 69-90.
- WALSH, J.P. (1988), «Selectivity and selective perception: an investigation of managers' belief structures and information processing», *Academy of Management Journal*, vol. 31 (4), págs. 873-896.
- WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A. y JULIAN, C. (2006), «Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance», *Journal of Business Research*, vol. 59, págs. 37-45.
- WILLIAMS, L.J.; BOZDOGAN, H. y AIMAN-SMITH, L. (1996), «Inference problems with equivalent models», en G.A. Marcoulides y R.E. Schumacker (eds.), *Advance Structural Equation Modeling. Issues and Techniques* (págs. 279-314), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

**ANEXO 1.—Escala de la orientación al aprendizaje**

**Compromiso con el aprendizaje**

- 1.1. La dirección asume que la capacidad de aprender (modificar el comportamiento propio fruto de una experiencia o incluso antes de que ésta ocurra), es una de las claves en el logro de ventajas competitivas.
- 1.2. En esta empresa se comparte a todos los niveles el convencimiento de que el aprendizaje es necesario para la mejora y la eficiencia.
- 1.3. Creemos que el aprendizaje de los empleados es una inversión, no un gasto.
- 1.4. Renunciar al aprendizaje organizativo cuestiona la supervivencia de la empresa.

**Visión compartida**

- 2.1. En nuestra empresa tenemos claramente definido «*quienes somos*», es decir, cuál es nuestro negocio, y cuáles son nuestros objetivos a largo plazo.
- 2.2. Existe un compromiso total de los empleados con el logro de los objetivos.
- 2.3. Los empleados se ven a sí mismos como parte implicada en el diseño de la dirección futura de la organización.
- 2.4. Los niveles más altos de la dirección comparten con los estamentos inferiores su visión del futuro de la de la empresa.
- 2.5. La visión de lo que es la empresa y su finalidad es compartida en todos los niveles de la organización.

**Mentalidad aperturista**

- 3.1. No nos importa cuestionar o reflexionar con espíritu crítico sobre el modo en el que tradicionalmente se han hecho negocios en la empresa, o sobre las creencias que han imperado.
- 3.2. Pensamos que es muy importante trabajar con una mentalidad abierta, dispuesta a desarrollar soluciones alternativas al modo tradicional de hacer las cosas.
- 3.3. En nuestra empresa se valora que los empleados aporten ideas originales.
- 3.4. Nuestra cultura organizativa fomenta la innovación constante en los procedimientos y en los modos de actuar

*ANEXO 2.—Escala medición de la orientación al mercado*

**Generación de inteligencia**

- 1.1. Realizamos encuestas a los clientes para saber como valoran la calidad de los productos y servicios al menos una vez al año.
- 1.2. Obtenemos información de la competencia a través de varios departamentos.
- 1.3. Periódicamente revisamos los posibles efectos que pueden tener sobre los clientes los cambios del entorno (cambios sociales, económicos, legales, etc).
- 1.4. Es normal que en esta empresa se obtenga y evalúe información de carácter macroeconómico, como por ejemplo, sobre los tipos de interés, el PIB, el crecimiento, la inflación o el paro.
- 1.5. Mantenemos regularmente contactos con las administraciones públicas para obtener y valorar información sobre cuestiones que puedan afectarnos.
- 1.6. Solemos buscar información sobre las tendencias sociales, modas o estilos de vida que pueden afectar a nuestra actividad.
- 1.7. Dedicamos tiempo a conocer mejor a nuestros proveedores, sus procesos de fabricación, sus prácticas empresariales, sus clientes, etc.
- 1.8. En esta empresa hay muchas personas que se dedican a recabar información sobre la competencia.

**Diseminación de la inteligencia**

- 2.1. El personal de marketing y/o comercial dedica tiempo a debatir con otras áreas de la organización sobre las necesidades futuras de sus clientes.
- 2.2. Periódicamente se distribuye documentación al personal con información sobre los clientes (por ejemplo, circulares, informes o noticias de prensa).
- 2.3. A menudo se mantienen reuniones entre el personal de varios departamentos para tratar sobre las tendencias del mercado.
- 2.4. A menudo se mantienen reuniones entre el personal de varios departamentos para analizar los cambios sobre aspectos legales que afectan a la empresa.
- 2.5. Los técnicos dedican bastante tiempo a compartir con otros departamentos información sobre la tecnología o las características de los nuevos productos.
- 2.6. En esta empresa la información sobre el mercado se difunde rápidamente a través de todos los niveles de la organización.

**Respuesta**

- 3.1. En nuestra empresa identificamos rápidamente los cambios que se producen en las necesidades de los clientes.
- 3.2. Por regla general nuestra cartera de productos o servicios está diseñada en función de las necesidades de los clientes.
- 3.3. Somos rápidos a la hora de cambiar de proveedor si estamos seguros que hemos encontrado uno mejor.
- 3.4. Si un competidor importante iniciase una fuerte campaña dirigida hacia nuestros clientes nuestra empresa respondería inmediatamente.
- 3.5. Las actividades de los diferentes departamentos están bien coordinadas.
- 3.6. En nuestra empresa somos eficientes a la hora de poner en práctica los planes de marketing que realizamos.
- 3.7. Si un importante grupo de interés (por ejemplo una asociación de consumidores o una ONG), nos acusara públicamente de que nuestras prácticas empresariales van contra el interés social, responderíamos inmediatamente.
- 3.8. La empresa es rápida a la hora de adaptarse a los cambios legislativos.