

# **Un modelo de Orientación a Mercado: Estudio empírico en el contexto Mexicano**

**Autor**

**Dra. María del Carmen Martínez Serna**

**Un modelo de Orientación a Mercado: Estudio empírico en empresas Mexicanas**

## **Introducción**

En los últimos estudios con respecto a este tema Slater & Narver (1995) señalan que la orientación a mercado puede no ser un recurso suficiente para la ventaja competitiva sustentable, la orientación a mercado es sólo el principio a pesar de sus beneficios, los autores establecen que una organización orientada a mercado no toma suficientes riesgos, es decir sólo toman en cuenta al mercado que actualmente sirven, su énfasis es en las necesidades expresadas, olvidando a los mercados que emergen y a las necesidades latentes de los clientes. Para que

las empresas puedan cotidianamente romper su manera habitual de servir al mercado, una organización orientada a mercado deberá a su vez desarrollar un Aprendizaje Organizacional; Farrell (2000) señala que la habilidad para aprender es necesaria si las organizaciones desean competir efectivamente.

Por otro lado Dickson (1996) manifiesta que la Orientación a Mercado describe un conjunto de procesos que capacita a la firma a aprender, la actividad de Procesos de Inteligencia de Mercado puede apoyar en la adaptación o incluso generación de aprendizaje. Baker & Sinkula (1999) por su parte señalan el efecto sinérgico de la Orientación a Mercado y Orientación a Aprendizaje sobre el Desempeño Organizacional.

Dada la evidencia respecto a que la Orientación a Mercado y el Aprendizaje Organizacional son ingredientes claves para mejorar el Desempeño de las Organizaciones, una pregunta lógica sería ¿Qué factores serían los elementos necesarios para incrementar este mejor desempeño. Y cuáles factores moderan estas relaciones?

El presente artículo analiza el Comportamiento de Alta Gerencia y el Liderazgo Transformacional como antecedente a la Orientación a Mercado y al Aprendizaje Organizacional, además de ello se examina la asociación entre estas construcciones teóricas y cómo afectan al Desempeño Organizacional analizados en estudios previos (Farrell 2000; Baker & Sinkula 1999; Slater & Narver 1995).

Se contribuye en la literatura para probar empíricamente el efecto moderador de las estrategias de cambio organizacional: Planeadas y Emergentes, en las relaciones de Orientación a mercado y Aprendizaje Organizacional con respecto a Desempeño Organizacional.

La Orientación a Mercado como antecedente del Aprendizaje Organizacional aún no ha sido estudiado en México, es por ello que a través de un modelo se evalúa empíricamente una serie de relaciones propuestas en el mismo en el contexto mexicano.

De acuerdo a los anteriores argumentos, este artículo dirige las siguientes preguntas:

1.¿Qué tipos de Estrategias de Cambio Organizacional moderan las relaciones entre Orientación a Mercado, Aprendizaje Organizacional y Desempeño Organizacional?

2.¿Qué específicas practicas gerenciales y comportamientos facilitan un Aprendizaje Organizacional y una Orientación a Mercado

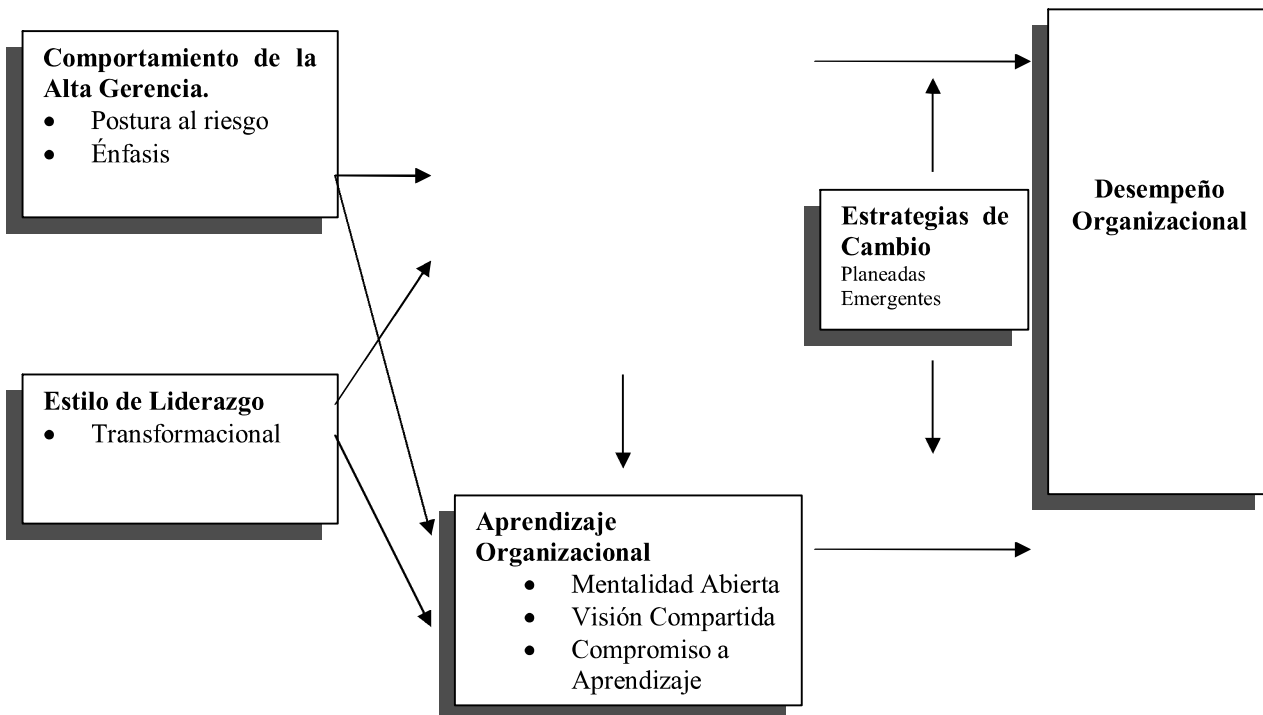
3.¿La Orientación a Mercado facilita el Aprendizaje Organizacional y ambas están asociadas con un superior Desempeño de Negocios.?

La figura 1 presenta el modelo conceptual creado para su estudio.

---

**Orientación a Mercado**

- Generación de información
- Diseminación de



Fuente: Elaborada por la Autora

**Figura 1** Modelo de Orientación a Mercado desde la perspectiva de Aprendizaje Organizacional

## 2. Crear una Orientación a Mercado.

Énfasis de la Alta Gerencia/tolerancia al riesgo

A partir de los años noventas se inició una serie de investigaciones en el área de mercadotecnia que tenían que ver con el tema de orientación a mercado, básicamente dos perspectivas en cuanto al constructo se encuentran en la literatura, por un lado se le considera como una cultura (Narver & Slater 1990), los pioneros de esta perspectiva, señalan tres componentes, orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, todas ellas de igual importancia, por otro lado se le ha considerado como un conjunto de comportamientos (Jaworski & Kohli 1990), los autores de esta perspectiva señalan a la orientación a mercado como involucrando la generación, diseminación y respuesta a la información que concierne a clientes y/o competidores.

La identificación de los antecedentes de la OM es necesaria a fin de que las organizaciones provoquen los cambios necesarios para dirigir sus esfuerzos y llegar a estar orientadas a ella. Los antecedentes para una orientación a mercado son los factores organizacionales que incrementan o impiden la implementación de una filosofía de negocios representada por el concepto de mercadotecnia. El examen de la literatura y entrevistas de campo que realizan Kholi & Jaworski (1990) señalan tres categorías jerárquicamente ordenadas de antecedentes para

una orientación a mercado: los cuales se etiquetan como factores de Alta Gerencia, Dinámicas Interdepartamentales, y Sistemas Organizacionales. La presente investigación sólo evalúa los factores de Alta Gerencia .

El papel crítico del Comportamiento de Alta Gerencia, específicamente su énfasis en la orientación a mercado y aprendizaje y su tolerancia al riesgo han sido señalados por Jaworski & Kohli (1993), el fomentar una orientación a mercado por parte de la Alta gerencia es considerado en la literatura, Webster (1988) establece que una orientación a mercado originada con valores y creencias orientadas al cliente partirá del compromiso de la Alta Gerencia.

Existen estudios que dan grandes señales respecto a que la Administración de la Alta Gerencia es la principal barrera hacia la Orientación a Mercado, Changanti & Sambharya (1987 citado por Harris, 1999) estudiaron el impacto de la Alta Gerencia sobre las actividades de la organización y la manera en la cual dirigieron sus filosofías de negocios, su principal conclusión fue que la orientación de las organizaciones es enormemente dependiente del compromiso y habilidades de la Alta Gerencia.

Diversos estudios señalan que el incremento de la toma de riesgos por parte de los ejecutivos facilita el compromiso de la organización a la innovación y a la responsabilidad, por el contrario una actitud negativa al riesgo tenderá a inhibir el proceso, algunos estudios que señalan que a mayor temor al riesgo, menor nivel de orientación a Mercado son los de Jaworski & Kohli (1993); Pulendran et al. (2000); Domenge & Kohli (2001).

La importancia del estilo de liderazgo en la configuración de valores, cultura y estilo de una organización ha sido estudiado por varios autores (Senge 1990; Webster 1988; Nonaka 1991 citados por Harris 1999), los líderes envían señales de cómo se espera que se trabaje dentro de la organización. El liderazgo transformacional provocará mayores niveles de identificación de los seguidores a los valores de la organización que otros estilos de liderazgo, además se espera que provoque mayores niveles de identificación de los seguidores y la motivación y el logro de objetivos será mayor porque apoya en la construcción en los seguidores de confianza en sí mismos, eficacia propia y autoestima (Jung & Avolio 1999).

Existe evidencia que nos permite considerar que el liderazgo transformacional impactará positivamente al nivel de Orientación a Mercado ya que se le ha asociado con el impacto en culturas colectivistas (Jung & Avolio 1999); además desde la perspectiva de comportamiento la OM tiene que ver con la generación, diseminación y respuesta de información de mercado, en investigación empírica el estilo de liderazgo transformacional se asocia con la frecuencia y calidad de información que buscan los seguidores, Madzar (2001) prueba que la frecuencia con la que un subordinado buscará información será mayor si existe un líder transformacional.

Los argumentos señalados en los párrafos anteriores guían a las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: Existe una relación estadísticamente significativa entre el Comportamiento de Alta Gerencia y la Orientación a Mercado.

H<sub>2</sub>: Existe una relación estadísticamente significativa entre el Estilo de Liderazgo Transformacional y la Orientación a Mercado.

### **3.Desarrollar el Aprendizaje Organizacional**

Para desarrollar una organización con Aprendizaje Organizacional, se requiere que la Alta Gerencia enfoque su Comportamiento en ello, buena actitud con respecto a aceptar el riesgo.

Lipshitz & Popper (2000) señalan que los mecanismos de Aprendizaje Organizacional, son como los nervios que capacitan a los individuos a aprender, entre ellos está el estilo de liderazgo; Slater & Narver (1995) dicen que los líderes Transformacionales participan rápidamente información, motivan a la gente a aprender y desafían sus propias adopciones y modelos mentales. Farrell (2000). señala que los líderes transformativos también motivan a los individuos a querer aprender.

El liderazgo Transformacional ha estado asociado con la efectividad, niveles de desempeño en términos de tecnología de información, con el incremento de los niveles de desempeño colectivo y la satisfacción (Farrell, 2000), según Bass (1990) los líderes transformacionales estimulan a los empleados hacia una actitud positiva hacia el aprendizaje.

Por otro lado Slater & Narver (1995) y Baker & Sinkula (1999) señalan que los líderes transformacionales deben ser capaces de desarrollar un mejor papel en el desaprendizaje tradicional, es decir desaprender prácticas que estén en detrimento de la organización. El liderazgo transformacional es visto cuando los líderes: a) estimulan el interés entre los colegas y seguidores para revisar su trabajo desde nuevas perspectivas; b) generan conocimiento de la misión o visión del equipo y la organización; c) desarrolla colegas con altos niveles de habilidad y potencial.

Slater & Narver (1995) establecen que la habilidad para conducir el desaprendizaje es el papel más importante que tendrá el ejecutivo en el rompimiento de los límites para motivar el aprendizaje generativo. La Alta Gerencia también debe apoyar y motivar el concepto de aprendizaje y estar preparados para aceptar el riesgo como una parte de este proceso de aprendizaje, es decir si se le da poco valor al aprendizaje, ocurrirá poco aprendizaje.(Baker & Sinkula 1999), lo que sugiere que si se refuerza la importancia de compartir la misión, compartir la información y desaprender las prácticas existentes guiará a un mayor Aprendizaje Organizacional, además la alta gerencia deberá estar preparada para aceptar el riesgo como parte del proceso de aprendizaje, el estudio de Farrell (2000) da evidencia empírica respecto a la asociación entre el Comportamiento de Alta Gerencia y el Aprendizaje Organizacional.

De acuerdo a los argumentos señalados en esta sección se considera que:

H<sub>3</sub>= Existe una relación estadísticamente significativa entre el Comportamiento de Alta Gerencia y la Orientación a Mercado.

H<sub>4</sub>= Existe una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Aprendizaje Organizacional.

### **4. Aprendizaje Organizacional y Orientación a Mercado**

En los últimos años ha existido investigación que asocia estas dos construcciones teóricas desde varios puntos de vista, se encuentran estudios donde el Aprendizaje Organizacional es una consecuencia de la Orientación a Mercado (Farrell 2000; Hult, et. al 2000), como un antecedente del mismo (Uncles, 2000), o estudios que sostienen una sinergia entre ambos (Baker & Sinkula, 2000).

En este estudio se considera que la Orientación a Mercado es el conjunto de procesos que capacita a la firma a aprender según lo establece (Dickson 1996 citado por Baker & Sinkula 1999), estos autores señalan que la actividad de MIP (Procesos de información de mercado) inspirada por una orientación a mercado puede dirigir a un aprendizaje adaptativo o incluso a un aprendizaje generativo.

De acuerdo a los argumentos señalados anteriormente, se plantea la siguiente asociación:

H<sub>5</sub>= Existe una relación estadísticamente significativa entre la orientación a Mercado y el Aprendizaje Organizacional.

## **5. La Orientación a Mercado y el Aprendizaje Organizacional así como su relación con Desempeño Organizacional.**

Existen a partir de la década de los noventa un marcado grupo de estudios acerca de las consecuencias positivas que tendrán las empresas con una Orientación a Mercado, algunos estudios empíricos encuentran una relación positiva y correlación significativa entre la Orientación a Mercado y diferentes medidas de Desempeño Organizacional (Jaworski & Kholi 1993; Narver & Slater 1990; Pulendran, et.al 2000; Baker & Sinkula 1999; Domenge & Martinez 2001; Dawes 2000; Matsuno & Mentzer 2000; Homburg & Pflesser 2000)) como desempeño de mercado y desempeño financiero..

También se encuentran estudios donde ha sido asociada la Orientación a Mercado a un mejor desempeño referido a la exportación (Katsikeas et al 2000), dada la particularidad de los negocios que sirven a los mercados internacionales; con el desarrollo de negocios (Sargean & Mohamad 1999); con la creación de valor (Slater & Narver, 2000).

En lo que se refiere al Aprendizaje Organizacional, teóricamente se le ha señalado como el corazón para la adaptación rápida de los ambientes, ya que una firma que aprende aplica su conocimiento más rápido y las ganancias se generan más rápido (Popper & Lipshitz, 2000); Ferrell (2000) prueba empíricamente que el Aprendizaje Organizacional facilita el cambio de comportamiento que es necesario para mejorar el desempeño; otros estudios que también han encontrado una influencia directa con el desempeño de negocios son los de Katsikeas (2000), McEvely (2000); por su parte Lant (2000) señala que el Aprendizaje Organizacional debería explicar las significantes variaciones de desempeño que son evidentes en el nivel de análisis organizacional, señalando proposiciones sin evaluación empírica.; también se le ha asociado con mejor desempeño en la exportación (Burpitt & Rondinelli (2000); Otros estudios que prueban la asociación directa con

desempeño organizacional son los de Baker & Sinkula (1999) y Menon & Bharadwaj (1999)

Por lo que de acuerdo a los anteriores argumentos se establecen las siguientes relaciones:

H<sub>8</sub>= Existe una relación estadísticamente significativa entre Orientación a Mercado y Desempeño Organizacional.

H<sub>9</sub>= Existe una relación estadísticamente significativa entre el Aprendizaje Organizacional y Desempeño Organizacional.

## **6. La relación moderadora de las Estrategias de Cambio con la asociación de Orientación a Mercado, Aprendizaje Organizacional y Desempeño Organizacional.**

La estrategia de negocios es una dirección general de la respuesta de la firma que se basa en los filtros o destilación de información del ambiente, esto puede concebiblemente explicar la variedad de magnitud de relaciones entre medidas de desempeño y la respuesta de mercado específica ( o conducta), tal como una orientación a mercado.

Conviniendo con Jaworski & Kholi (1990) la conceptualización de O.M puede variar en su relación con desempeño de negocios a través de diferentes estrategias de negocios como el ambiente de mercado influya en las estrategias de negocios, la cultura de la organización, y el involucramiento de empleados, porque implementar una estrategia requiere control y monitoreo de su eficacia en el mercado, una estrategia particular perseguida por una organización puede determinar las clases de dimensiones de desempeño. (Matsuno & Metzger 2000)

Por otro lado el Aprendizaje Organizacional implica un cambio que puede ser de sistemas, procesos o estructuras, o incluso de estrategia y valores centrales, este cambio se considera puede ser mejor en ambientes estables y toman lugares en extensos períodos de tiempo. Kistin (2000) revisa los estudios de la resistencia para cambiar y aboga por nueva investigación acerca del tema, es por ello que Farrell (2000) sugiere que si existe resistencia de los empleados, será más difícil que una apropiada cultura sea implantada, probando que empíricamente una estrategia de cambio planeada, la cuál es implementada por programas de cambio provenientes de la alta gerencia disminuye los niveles de orientación a mercado, en cambio una estrategia de cambio emergente en la cuál el énfasis en un continuo aprendizaje dirige a la transformación y el reforzamiento de la cultura, produciendo una pertenencia psicológica o involucramiento de los empleados al cambio incrementa el nivel de orientación a mercado. Farrell (2000), llama a investigadores a fin de valorar si las estrategias de cambio actúan como mediadoras entre la orientación a mercado, el Aprendizaje Organizacional y el Desempeño Organizacional. De Acuerdo a éstos argumentos se proponen las siguientes relaciones en el modelo:

H<sub>6</sub>= La relación entre la Orientación a Mercado y el Desempeño Organizacional está moderada por las Estrategias de Cambio.

H<sub>7</sub>= La relación entre el Aprendizaje Organizacional y el Desempeño Organizacional es moderada por las Estrategias de Cambio.

## **7. Método de Investigación**

### **7.1 Recolección de Datos**

El estudio involucra como unidad de análisis a las empresas que operen en el Estado de Aguascalientes del sector industrial, comercial y de servicios catalogadas según el número de empleados en pequeñas, medianas y grandes.

Se contactó vía telefónica con el empresario de cada una de las firmas a fin de solicitar su colaboración para el estudio, logrando obtener para la participación del estudio a 96 firmas del sector industrial, 94 firmas del sector comercial y 90 del sector servicio. Obteniendo un total de 280 organizaciones.

### **7.2 Medición**

El MO constructo fue medido usando la escala MARKOR de cinco puntos (Totalmente de acuerdo a Totalmente desacuerdo) de Jaworski & Kumar (1993), añadiéndose la dimensión cultural señalada por Narver & Slater (1990) de Orientación al cliente.

Para el Aprendizaje Organizacional se utilizó la escala de likert de cinco puntos (Totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo) de Sinkula, Baker & Noordewier (1997); la medida de Comportamiento de Alta Gerencia fue adaptada de Jaworski & Kholi (1993); la medida de liderazgo transformacional fue adaptada del (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire escala desarrollada por Bass y Avolio (1994). La escala de Estrategias de cambio fue bipolar, desarrollada por Farrell (2000).

El Desempeño Organizacional es una medición subjetiva compuesta por ítems en escala likert con información acerca de la rentabilidad promedio (Matsuno & Mentzer, 2000), desempeño total de la empresa y Desempeño total de la empresa comparado con los competidores mayores (Jaworski & Kholi 1993) y el Desempeño de la empresa en dar valor al cliente, retención de nuevos clientes y satisfacción del cliente en relación a sus competidores más importantes. (Homburg & Pflesser, 2000)

### **7.3 Validación de Medidas**

Se logró tener un conjunto de variables que poseen la estructura teórica de acuerdo a los constructos a analizar en el modelo, los cuales explicaron cada uno de ellos varianzas por encima del 60%.

A fin de garantizar la consistencia interna de las escalas se llevó a cabo la prueba Alfa Cronbah, la totalidad de las mismas obtuvo índices por arriba de 0.70, excepto la escala de estrategias de cambio, sin embargo algunos autores señalan que son aceptables índices arriba de 0.60 (Summers 1970, Maholtra 1998, Dayne 2000, Hair 1999)

Después de verificar la estructura teórica necesaria al modelo y se verificó tanto su validez como confiabilidad se procedió a realizar el tratamiento estadístico de los datos.

El análisis estadístico fue median te el uso de ecuaciones estructurales utilizando la estrategia de modelización confirmatoria. Ver figura 2



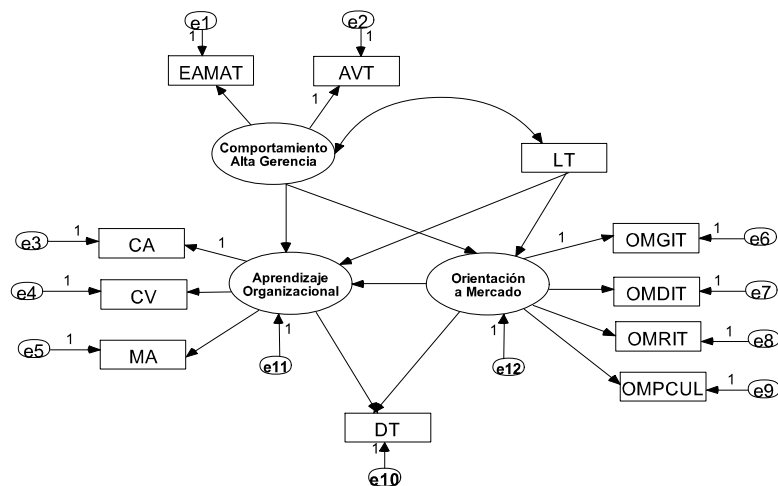


Figura 2 Especificación e Identificación del modelo de orientación a Mercado desde la perspectiva de Aprendizaje Organizacional

Los investigadores recurren a diversos índices de ajuste que se citan en la literatura algunos de ellos son: GFI, AGFI, NFI, CFI, RMSEA. Los datos muestran un ajuste del modelo adecuado para proceder a interpretar los resultados. Ver tabla 1

Tabla 1  
Índices de ajuste fig. 2

INDICE	RESULTADO BONDAD DE AJUSTE
Chi-cuadrado/grados de libertad	3
GFI	0.930
RMSEA	0.080
AGFI	0.878
TLI	0.916
NFI	0.918
IFI	0.943
CFI	0.942
PNFI	0.634

Fuente: Elaborada por la Autora

## 8. Resultados y Discusión

### 8.1 Prueba de hipótesis efectos directos

Se probaron las hipótesis interpretando los coeficientes de trayectoria de las relaciones propuestas en el modelo. Los resultados de los mismos son presentados en la tabla 2, en la misma se presenta la varianza de cada uno de los constructos que fueron considerados como variables endógenas, aunque en subsecuentes relaciones en el modelo tomen el papel de variables exógenas.

**Tabla 2**

Efectos Directos, Indirectos y Totales de la relación hipotética entre el constructo de Orientación a Mercado y la variable endógena de Desempeño Organizacional

	<b>Variable Endógena Desempeño Organizacional (R<sup>2</sup>=0.50)</b>		
<b>Variable Predicativa</b>	<b>Efecto Directo</b>	<b>Efecto Indirecto</b>	<b>Efecto Total</b>
Orientación a Mercado	0.586***	0.073	0.660
Aprendizaje Organizacional	0.133*		
Comportamiento de Alta Gerencia		0.544	0.544
Liderazgo Transformacional		0.036	0.036
	<b>Variable Endógena Aprendizaje Organizacional (R<sup>2</sup>=0.81)</b>		
Comportamiento de Alta Gerencia	0.382*	0.412	0.795
Liderazgo Transformacional	0.035	0.026	0.061
Orientación a Mercado	0.552***		0.552
	<b>Variable Endógena Orientación a Mercado (R<sup>2</sup>=0.60)</b>		
Comportamiento de Alta Gerencia	0.747***		0.747
Liderazgo Transformacional	0.047		0.047

\*\*\*P<.001; \*\*P<.01; \*P<.05

Fuente: Elaborada por la Autora

De acuerdo a la interpretación de los coeficientes Path estandarizados el Comportamiento de Alta Gerencia evidencia una relación positiva significativa con la Orientación a Mercado ( $\beta = 0.747$ ,  $p < .001$ ) lo que permite soportar la hipótesis 1.

El Estilo de Liderazgo Transformacional no muestra una relación estadísticamente significativa con la orientación a Mercado, por lo que no se encuentra evidencia que permita el soporte de la hipótesis 2. ( $\beta = 0.47$ ); La hipótesis 3 predice que el Comportamiento de Alta Gerencia tiene una relación estadísticamente significativa con el Aprendizaje Organizacional, los resultados confirman la hipótesis ( $\beta = 0.382$ ,  $p < .05$ ); la hipótesis 4 que indica que existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el Aprendizaje Organizacional en cambio no fue soportada, ya que los resultados indican que no hay asociación significativa ( $\beta = 0.035$ ).

Como se hipotetizó los resultados muestran que la orientación a Mercado está significativamente relacionada con el Aprendizaje Organizacional ( $\beta = 0.552$ ,  $p < .001$ ), por lo que se ofrece soporte a la hipótesis 5.

La Orientación a Mercado también exhibe una relación estadísticamente significativa con el Desempeño Organizacional ( $\beta = 0.586$ ,  $p < .001$ ), lo que da soporte a la hipótesis 8; Finalmente la hipótesis 9, en la cual se propuso una relación significativa entre el Aprendizaje Organizacional y el Desempeño Total es soportada ( $\beta = 0.13$ ,  $p < .05$ ).

## 8.2 Prueba de hipótesis efectos moderadores

A fin de probar el efecto moderador de las estrategias de cambio, en primer lugar se ordenaron los datos con respecto a la variable moderadora, identificándose la mediana con el fin de formar dos grupos, uno con índices en el rango correspondiente a la estrategia de cambio planeada y otro con índices correspondientes al rango de estrategia de cambio emergente. Obteniendo un grupo de 150 y 130 organizaciones respectivamente.

A través de “cross-group constraints”, la significancia de las diferencias de grupo para el conjunto de parámetros del modelo puede ser probada, utilizando el modelo base de con todas sus secuencias, se estimó simultáneamente para los dos grupos previamente etiquetados, e incluyendo en el mismo análisis de las dos bases de datos de acuerdo a cada grupo. Se estimaron los coeficientes para cada trayectoria del modelo con los dos grupos de muestras identificándose los efectos directos y varianzas.

Posterior a ello se realizó la imposición entre grupos de iguales parámetros. El arreglar la igualdad de parámetros entre grupos obliga a la computadora a derivar iguales estimados para ese parámetro para todas las muestras. La táctica común es un análisis de grupo múltiple es imponer la igualdad en los coeficientes de trayectoria. La chi cuadrada del modelo con los coeficientes de trayectoria arreglados a la igualdad es después contrastado contra el modelo que no fue arreglado a la igualdad o el modelo libre.

Se evalúa los dos grupos simultáneamente, primero igualando los parámetros de los dos grupos en la relación de OM-DO y se realiza el mismo proceso en la relación AO-DO, los resultados se reportan en la Tabla 3

**Tabla 3**

Resultados Comparación de Modelos de acuerdo al tipo de Estrategia de Cambio

Trayectorias	Modelo “Equality Constraint”	Modelo Libre	Chi-Cuadrada Diferencia	Estimados $\beta$ Modelo libre
Orientación a Mercado-Desempeño Organizacional	Chi <sup>2</sup> =155.4 gl=77	Chi <sup>2</sup> =150.1 gl=76	Chi <sup>2</sup> =5.3 gl=1	Planeada=0.17 Emergente=0.91
Aprendizaje Organizacional	Chi <sup>2</sup> =156.2 gl=77	Chi <sup>2</sup> =150.1 gl=76	Chi <sup>2</sup> =6.1 gl=1	Planeada=0.50 Emergente=0.2

				3
--	--	--	--	---

Fuente: Elaborada por la Autora

Los resultados señalan que en la relación de Orientación a Mercado-Desempeño Organizacional el ajuste del modelo de igualdad es diferente al modelo libre, siendo la diferencia de chi-cuadrada  $(155.4-150.1) = 5.3$  (gl =1). El valor crítico de la diferencia de chi-cuadrada con un grado de libertad a un nivel de significancia de 0.05 es de 3.84, lo que significa que se acepta la hipótesis, respecto a que existe diferencia entre los grupos de estrategia planeada y emergente en la relación de Orientación a Mercado y Desempeño Organizacional, en otras palabras esta relación es diferente ante distintos tipos de estrategia de Cambio, debido a esta evidencia se considera que la hipótesis seis es soportada

De la misma forma los resultados señalan en cuanto a la relación de Aprendizaje Organizacional-Desempeño Organizacional el ajuste del modelo de igualdad es inferior al modelo libre, siendo la diferencia de chi-cuadrada  $(156.2-150.1) = 6.1$  (gl =1). El valor crítico de la diferencia de chi-cuadrada con un grado de libertad a un nivel de significancia de 0.05 es de 3.84, lo que significa que se acepta la hipótesis, respecto a que existe diferencia entre los grupos de estrategia planeada y emergente en la relación de Aprendizaje Organizacional y Desempeño Organizacional, en otras palabras esta relación es diferente ante distintos tipos de estrategia de Cambio, debido a esta evidencia se considera que la hipótesis siete es soportada.

## 9. Conclusiones

Los objetivos de este estudio fueron proponer un modelo en el que se evaluara empíricamente en el contexto de México a) Qué específicas prácticas y comportamientos facilitan la Orientación a Mercado y el Aprendizaje Organizacional b) Probar si la Orientación a Mercado es antecedente al Aprendizaje Organizacional y si ambas están asociadas con mejores niveles de Desempeño Organizacional c) Probar si dos tipos de estrategias de cambio organizacional moderan las relaciones entre OM-DO y AO-DO.

En relación a las asociaciones esperadas como variables antecedentes de la Orientación a Mercado, los resultados arrojaron que el constructo de Comportamiento de Alta Gerencia tiene una relación altamente significativa con respecto a Orientación a Mercado.

Esto implica que existe una influencia en la Alta Gerencia en el nivel de Orientación a Mercado de la Organización, que dependerá del grado de compromiso que tenga hacia una Orientación a Mercado. El Alta Gerencia deberá ser congruente con lo que dice y con sus actos a fin de reflejar hacia sus empleados la idea general acerca de que servir a los clientes y que el aprender de ellos es lo más importante que hace la organización.

Éstos resultados soportan los hallazgos en estudios evaluados empíricamente con anterioridad, entre ellos se encuentran los de Jaworski & Kholi (1993), Pulendran, et al. (2000), Domenge y Martínez (2001).

El Comportamiento de Alta Gerencia también afecta significativamente como antecedente al Aprendizaje Organizacional, si bien la trayectoria no tiene un

efecto grande, ni altamente significativo, sí consigue significancia, es decir también existe asociación entre estos dos constructos.

En cuanto al constructo de Liderazgo Transformacional como antecedente de la Orientación a Mercado y Aprendizaje Organizacional, los resultados indican que no existe una asociación estadísticamente significativa entre estas construcciones teóricas.

Si bien en otras culturas se ha demostrado que el Liderazgo Transformacional es el nuevo estilo de liderazgo a seguir, en el contexto en el que se analizó la muestra habría entonces que pensar en considerar el análisis futuro de otros estilos de liderazgo como el transaccional y que permitieran ser un antecedente para la Orientación a Mercado o incluso alguna dimensión específica de esta construcción teórica.

En la relación planteada entre Orientación a Mercado y Aprendizaje Organizacional, teniendo como antecedentes la primera. Los resultados arrojaron que existe una asociación estadísticamente significativa entre ambas, y siendo un efecto considerado como grande según los coeficientes estandarizados. El hallazgo con respecto a ésta asociación es relevante, en términos generales concluimos que para que los negocios maximicen su habilidad para aprender acerca de los mercados, crear una orientación a mercado es solo parte del proceso. El principal desafío es crear la combinación de cultura necesaria que maximice el Aprendizaje Organizacional sobre cómo crear un superior valor al cliente en ambientes dinámicos o turbulentos como sucede en la actualidad en los contextos organizacionales, ya que la habilidad de aprender más rápido de los competidores quizá sea el único recurso de la ventaja competitiva.

Otras dos relaciones de las cuales se esperaba tener asociaciones significativas en el modelo fueron las que tenían como objetivo conocer si la Orientación de Mercado y el Aprendizaje Organizacional, tenían un efecto directo sobre Desempeño Organizacional.

Los resultados arrojan que la Orientación a Mercado tiene una relación altamente significativa con el Desempeño Organizacional y su efecto en coeficientes estandarizados es considerado como grande, como se hipotetizó inicialmente.

En cuanto al constructo de Aprendizaje Organizacional se encuentra una relación con un efecto pequeño hacia el Desempeño Organizacional.

Los resultados en este estudio soportan la teoría y los resultados en investigaciones anteriores, entre estos estudios se encuentran los realizados por Jaworski & Kholi (1993), que señala una relación significativa de la Orientación a Mercado con el Desempeño de la organización.

En el análisis de la relación moderadora se concluye que la fuerza de Relación entre Orientación a Mercado y Desempeño Organizacional es mayor cuando la Organización sigue una Estrategia de Cambio de tipo Emergente, siendo mas débil la misma al desarrollar una Estrategia de Cambio Planeada.

En cuanto al Aprendizaje Organizacional, la fuerza de relación con respecto a Desempeño Organizacional se incrementa con una Estrategia de Cambio Planeado, existiendo también coeficientes aún que pequeños.

## Bibliografía

- Aguilar Carmen & Mendiola Gerardo, (1999, octubre), *Las empresas más admiradas de México*, Expansión No. 802, México.
- Antonacopoulou, E. P ( 1999), *Individuals responses to charge: the relationship between learning and knowledge*, Creativity and Innovation Management (UK), vol. 8 No. 2 p. 130-140
- Argyris C.& Shön (1978) *Double loop learning in organizations*, Harvard Business review. Vol 55 pages 115-25
- Ashkenas, Row (2000), *How to loosen organizational boundaries*, Journal of Bussiness strategy, volume 21, issue 2, U.S, p1-4.
- Arbuckle James & Othke Werner (1999), *Amos 4.0 Users Guide*, U.S.A.
- Baker William E. & Sinkula James M. (1999), *The synergistic effect of market orientation and learning orientation on oranzizational performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, volume 27, No. 4 U. S Págs. 411-427.
- Barret Hilton, Balloun Joseph L, Weinsten Art (2000), *Marketing mix factors as a moderators of the corporate entrepreneurship business performance relationship a multistage, multivariate analysis* Journal of marketing Theory and Practice, Journal of Marketing Theory and Practice, volume 8, issue 2, U. S
- Bass, Bernard M. (1990), *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Business Source Elite
- Bryan A. Lukas, Ferell, O. C (2000) *The effect of Market Orientation on Product Innovation*, Journal of the Academy of Marketing Science, volume 28, No. 2, U. S
- Bull, George (2000), *What does the term marketing really stand for?* Hay Marketing, Publishing, London.
- Calderón, Salazar S. Jorge (2001 mayo) *Globalización*, Infolatina, Macroeconomía, México
- Calva, José Luis (2000 octubre) *Los extravíos de la economía mexicana (III)*, Expansión No. 801, México.
- Dawes, Jhon (2000), *Market orientation and company profitability: Further evidence incorporating longitudinal data*, Australian Journal of Management, volume 25, issue 2, Australia.
- Day George S. (1999-2000), *Creating a market- driven organization* Sloan Management review, volume 41, issue 1, Inglaterra.
- Farrell Mark (2000), *Developing a market oriented learning organization*, Australian Journal of management, vol 25 No. 2, Australia
- Findlay Patricia (2000), *Labouring to learn, organizational learning and mutual gains, employee relations* vol. 22 No. 5, U.S pp. 485-502.
- Han Jink, Kim Namwoon, Srivasta Rajendra K (1998 october), *Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?*, Journal of Marketing vol. 62 U. S. pp. 30 – 45. U.S
- Hair Joseph F, Anderson Rolph E, Tatham Ronald, Black William (2000), *Análisis Multivariante*, 5ª edición, España.
- Harris Lloyd C., *Barriers to developing market orientation*, Journal of Applied Management Studies, volume 8, issue, 1, 1999, E. U.

- Hartline Michael D, Maxham III, James G, McKee Daryl O (2000), *Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees*, Journal of Marketing, volume 64, issue 2, E. U.
- Hult G Thomas M & Nichols Ernest L, Giunipero Larry, Hurley (2000), *Global organizational learning in the supply chain: A low versus high learning study*. Journal of international Marketing, volume 8, issue 3, pag 61-83 E. U.
- Homburg Christian, Workman Jhon P Jr, Jensen Ove (2000), *Fundamental changes in marketing organization, the movement toward a customer focus organizational structure*, Academy of marketing science. Journal , volume 28, issue 4, p 1-28 Alemania.
- Homburg Christian & Pflesser Christian (2000 noviembre), *A multiple-Layer Model of Market – Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes*, Journal of Marketing Research, vol.37, U.S
- Hurley Robert & Hult G. Thomas (1998), *Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination*, Journal of Marketing, volume 62, issue 3, pag. 42-54 U. S,
- Jaworski Bernard & Kohli Ajay K (1993), *Market orientation: Antecedents and Consequences* Journal of marketing, volume 57, U.S
- Jaworski Bernard & Kohli Ajay K (2000), *Market-driven versus driving markets*, Academy of marketing Science, volume 28, issue 1, U.S
- Kline Rex B.(1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Library of Congress Cataloging- in Publication Data. U.S.A,
- Kohli Ajay & Jaworski Bernard J. (1990) *Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications*. Journal of Marketing vol. 54
- Lant, Theresa K (2000), *Organizational Learning: creating, retaining, and Transferring Knowledge*, Administrative Science Quarterly, volume 45, issue 3, p-1-5. Estados Unidos
- Leidtka Jeanne M & Rosenblum John W (1996), *Shaping conversations: Making strategy*, Managing chance California management review, vol. 39 no. 1
- Lipshitz, Raanan & Popper Micha (2000), *Organizational learning in a hospital*, The journal of applied behavioral science, volume 36, issue 3, Israel .p 1-14
- Lipshitz, Raanan (2000), *Chic, Mystique and missconception: Argyris and Schön and the rethoric or organizational learning*, The journal of applied Behavioral science, volume 36, issue 4, p14 U.S.
- Mc Evily K Susan, Shobha Das, McCabe Kevin (2000), *Avoiding competence substitution through knowledge sharing*, The Academy of Management Review, volume 25, issue 2, p-29 U. S.
- Malhotra Naresh K, Peterson Mark, Bradi Kleiser Susan (1999), *A state of the Art review and directions for the twenty- first-, century*, Academy of Marketing Science, volume 27, issue 2, U. S.
- Malhotra Naresh (1999b), *The past, and future of the marketing discipline*, Academy of Marketing, volume 27, issue 2, U.S.
- Matsuno Ken & Mentzer Rentz Joseph (2000), *A refinement and validation of the Markor scale*, Journal of the Academy of marketing science, volume 28, No. 28 No. 4 pages 527, 539, U.S.

- Menon Anil, Bharadwaj Sundar G, Tej Adidam Phani, Edison W. Steven (1999), *Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model a test*, Journal of Marketing, volume 63, issue 2, U.S
- Morphew Christopher C (2000), *How organizations learn*, Management Learning, volume 31, issue 1, pp1-3 U. S.
- Narver John C., & Slater Stanley F. (1990 october), *The effect of a Market orientation on business profitability*, Journal of Marketing
- Pollee Roba F., Chivares Geoff E, Van der Krogt, Fred, Wildermeersch (2000), *Learning –network Theory*, Management Learning, volume 31 issue 1, p1- 23 E. U
- Popper Micha & Lipshitz Raanan (2000), *Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility*, Management Learning, volume 31, issue 2, Israel.
- Price Cahrlton (2000), *The faster learning organization*, Consulting to managment, volume 11, issue 1, p-1-3, E. U
- Pulendran, Sue, Speed Richard, Widing Robert (2000), *the antecedents and consequences of market orientation in Australia*, volume 25, issue 2, Australian Journal of Management, Australia.
- Santesmases Mestre Miguel (2001), *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*, Editorial Pirámide, España
- Steinman Christine, Desphande Rhoit, Farley Jhon U (2000), *Beyond market orienttion: When customers and suppliers disagree*, Academy of marketing science. Journal Greenvale, U.S
- Scott, Judy, *Facilitating interorganizational learning with information technology*, Journal of Management information systems, volume 17, issue 2, p-1-27 E. U
- Slater Stanley & Narver John (1995), *Market orientation and the learning organization* Journal of Marketing, Volume 59,U.S
- Slater Stanley & Narver John (2000), *Intelligence generation and superior customer value*, Academy of Marketing Science Journal, Volume 28, Issue 1, U.S.
- Senge, Peter M. (1990), *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al desempeño*, Traducida por Víctor E. Cruz Cardona, Prentice May, México
- Tadepalli Raghu & Avila Ramon (1999), *Market orientation and the marketing strategy process*, Journal of Marketing Theory and Practice, volume 7, issue2, 1999, U.S
- Uncles Mark (2000), *Market orientation*, Australian Journal of Management, volume 25, issue 2, Australia.
- Vargas Hernández & Moreno Patricia (1998) *Cambio: Condición básica en las organizaciones*, [www.psycologia.com/articulos/ar-var01.htm](http://www.psycologia.com/articulos/ar-var01.htm)



mcmartin@correo.uaa.mx

