

LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA COMO ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS

Asunción Beerli Palacio

Josefa D. Martín Santana

Agustín Quintana Déniz

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Dirección: Campus Universitario de Tafira, Edificio Empresariales, Módulo C,
35017- Las Palmas de Gran Canaria

Teléfono: 928-451781/8115/8120

Fax: 928-451829

Email: abeerli@dede.ulpgc.es
jmartin@dede.ulpgc.es
aquintana@dede.ulpgc.es

LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA COMO ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS

Abstract: El presente trabajo se centra en estudiar como influyen en el grado de orientación al mercado de las empresas hoteleras un conjunto de factores internos de dichas empresas hoteleras relacionados con los sistemas organizativos, las dinámicas interdepartamentales y la cultura organizativa innovadora. Específicamente analizaremos los sistemas organizativos relativos a la formalización y centralización de la estructura organizativa, las dinámicas interdepartamentales que determinan la mayor o menor conexión interdepartamental y la cultura organizativa innovadora.

Palabras clave: Sistemas de dirección de recursos humanos, orientación al mercado, sector turístico

INTRODUCCIÓN

Desde un punto de vista empírico, el contexto de la investigación sobre la orientación al mercado ha sido fundamentalmente el de bienes de consumo e industriales, siendo escasos los trabajos realizados en el contexto de los servicios y, en nuestro conocimiento, nulos los estudios realizados en el ámbito del marketing turístico. Esta escasez o ausencia de trabajos en el contexto de los servicios contrasta con la relevancia que, al menos, desde un punto de vista teórico se le ha otorgado a la orientación al mercado en el contexto de los servicios. En esta línea, Grönross (1994) defiende la sustitución de la tradicional gestión del marketing por una gestión orientada al mercado en el ámbito de los servicios.

Muchas organizaciones de servicios, entre ellas los establecimientos turísticos, logran el éxito coordinando e integrando sus funciones de marketing con el resto de funciones, enfatizan en una cultura de servicio al cliente con el diseño de políticas y medidas del desempeño sensibles a las necesidades del cliente, contemplan la información del cliente como un activo clave y poseen una “visión estratégica de servicio”, basada en la segmentación de mercados, la identificación del público objetivo y la satisfacción de necesidades específicas.

Pese a estos argumentos que reflejan la importancia de la orientación al mercado en las empresas de servicios, tampoco existe consenso sobre la relevancia de la orientación al mercado en las empresas de servicios. En este sentido, Cowell (1991) ha argumentado que las empresas de servicios tienden a estar menos orientadas al mercado que las empresas de productos tangibles, básicamente por las siguientes razones: (1) la mayor dificultad que entraña la aplicación del marketing debido a la naturaleza predominante intangible de los servicios; (2) la oposición al marketing en ciertos ámbitos del sector servicios por considerarlo poco profesional o poco ético, y (3) el desinterés por la satisfacción del consumidor en algunas empresas, bien por detentar una posición de monopolio, bien por la existencia de una demanda superior a la que se puede atender con la oferta disponible.

Las controversias expuestas, así como la ausencia de investigaciones en el contexto turístico justifican el estudio de la orientación al mercado de los establecimientos hoteleros. En este sentido, en el presente trabajo de investigación se pretende estudiar el grado en que los factores internos relativos a los sistemas organizativos, las dinámicas interdepartamentales y la cultura organizativa innovadora son un antecedente de la orientación al mercado en el sector hotelero.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El concepto de orientación al mercado ha sido abordado por la literatura de marketing desde distintas perspectivas. Diversos autores han propuesto múltiples clasificaciones que integran los diferentes enfoques a través de los cuales se ha abordado el estudio de la orientación al mercado. Entre estas clasificaciones, la que ha tenido mayor difusión distingue dos categorías: (1) la perspectiva cultural, integrada por aquellos estudios que conciben la orientación al mercado como parte integrante de la cultura de la empresa, y (2) la perspectiva comportamental, que implica el desarrollo de un conjunto de actuaciones o comportamientos específicos (Álvarez González *et. al.*, 2000; Álvarez González, *et. al.*, 1999; Becker y Homburg, 1999; Morgan, *et. al.*, 1998). Por su parte, Varela González, *et. al.* (1996) añaden a estas dos perspectivas el enfoque filosófico. Otros trabajos proponen cuatro perspectivas: (1) la cultural, en la que se integran los trabajos de Webster y Desphandé (1989) y Narver y Slater (1990); (2) la representación directiva, que se corresponde con el trabajo de Day y Nedungadi (1994); (3) la de las capacidades distintivas, que recoge la línea propuesta por Day (1994a, 1994b), y (4) la comportamental, representada por los trabajos de Kohli y Jaworski

(1990). Así mismo, Tuominen y Möller (1996) consideran que la perspectiva del comportamiento hacia la orientación al mercado se puede dividir en dos categorías: como proceso de la información de mercado y como coordinación interfuncional de la información de mercado. A partir de esta clasificación, y teniendo presente las últimas aportaciones que han surgido en la literatura desde otras perspectivas, Quintana Déniz (2001) propone clasificar los estudios que han abordado la orientación al mercado en cinco categorías mutuamente complementarias: (1) como filosofía o cultura empresarial; (2) como proceso de la información de mercado, (3) como coordinación interfuncional de la información de mercado, (4) como sistema de apoyo a la dirección y (5) como recurso de la organización.

La perspectiva filosófica o dimensión cultural de la orientación al mercado se encuadra en la noción de filosofía o cultura, entendida como el “marco de creencias y valores compartidos que facilita a los individuos la comprensión del funcionamiento de la organización y les proporciona las normas para su comportamiento en la organización” (Webster y Deshpandé, 1989:4). Desde esta perspectiva, la orientación al mercado es la filosofía centrada en el cliente, en los beneficios, en la integración interdepartamental y en el desarrollo de unas buenas relaciones con los empleados, distribuidores y proveedores (Lusch y Laczniak, 1987) que “guía como una mano invisible el comportamiento de los individuos en la realización de sus tareas” (Lichtenthal y Wilson, 1992:206).

La perspectiva del proceso de la información de mercado se basa en los trabajos de Kohli y Jaworski (1990), Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y Jaworski y Kohli (1993) en los que se considera que una empresa orientada al mercado es aquella cuyas acciones son consistentes con el concepto de marketing. Para estos autores, la orientación al mercado se define a partir de tres dimensiones: (1) generación de la inteligencia de mercado, que hace referencia a la recogida y evaluación de la información sobre las necesidades y preferencias de los clientes, así como de las fuerzas del macro entorno que influyen en el desarrollo y refinamiento de esas necesidades; (2) diseminación de la inteligencia entre los departamentos, que se identifica con el proceso -horizontal y vertical- y amplitud -formal e informal- del intercambio de la información de mercado en la organización, y (3) la respuesta de la organización, que se refiere a las acciones que se realizan para responder a la inteligencia que se ha generado y diseminado, y se representa por la selección de los mercados meta, el diseño y oferta de los productos y servicios que satisfacen las necesidades actuales y anticipadas y la producción,

distribución y promoción de los productos, de forma que la respuesta del cliente final sea favorable.

La perspectiva de la coordinación interfuncional de la información de mercado parte del trabajo de Narver y Slater (1990), quienes fueron los primeros autores que adoptaron una medida operativa de la orientación al mercado, a través del desarrollo de un modelo conceptual y de la validación del constructo a partir de tres dimensiones: (1) orientación al cliente, (2) orientación a la competencia y (3) coordinación interfuncional. No obstante, a pesar de que en la operativización del constructo se centran en los aspectos comportamentales de la orientación al mercado, en la definición del concepto resaltan la dimensión cultural, al conceptualizar la orientación al mercado como “la cultura organizativa que crea con más eficacia y eficiencia mayor valor para los clientes” (Narver y Slater, 1990:20).

La perspectiva de los sistemas de dirección ha sido propuesta por Becker y Homburg (1999), quienes pretenden dar respuesta al vacío existente en la literatura sobre cómo organizar los sistemas directivos para favorecer la orientación al mercado de la empresa. A partir de una extensa revisión de la literatura sobre las funciones directivas, estos autores identificaron cinco dimensiones de los sistemas directivos orientados al mercado: (1) sistema organizativo, que recoge la definición de la estructura y de los procesos; (2) sistema de información, que hace referencia a la generación, diseminación y almacenamiento de la información; (3) sistema de planificación, que abarca la definición de los objetivos, el seguimiento del entorno y la elección de alternativas; (4) sistema de control, tanto de los aspectos internos como externos, mediante la comparación de los resultados previstos con los realizados, así como el análisis de las desviaciones; y (5) sistema de dirección de recursos humanos, que incluye la selección, formación, evaluación, desarrollo de los planes de carrera y el sistema de incentivos.

Las teorías de los recursos y del aprendizaje han ejercido una fuerte influencia en la teoría de la orientación al mercado, dando lugar al desarrollo de una prometedora y cada vez más importante perspectiva hacia la orientación al mercado, que se ha denominado perspectiva de los recursos. Desde la óptica de la teoría de los recursos y capacidades, en términos generales, la orientación al mercado puede entenderse como un marco organizativo que, si se adopta e implementa, podría a lo largo del tiempo ser asimilada culturalmente en la organización. La orientación al mercado desde esta perspectiva está representada por unas capacidades

superiores para entender y satisfacer a los clientes; por ejemplo, la capacidad de comprensión y seguimiento del mercado y la capacidad de relación con los clientes (Day, 1994a). Se caracteriza por considerar el conocimiento de las necesidades actuales y potenciales de los clientes como elemento clave para (1) crear mayor valor al cliente; (2) favorecer la obtención y el compartimiento sistemático de la información de los clientes, competidores y grupos de interés -tanto actuales como potenciales-, y (3) establecer como prioridad de la organización la respuesta a los cambios en las necesidades de los clientes y actividades de los competidores, al objeto de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas (Morgan y Strong, 1998)

En el presente proyecto, hemos adoptado la perspectiva del proceso de la información de mercado. En línea con los argumentos expuestos por Deshpandé, Farley y Webster (1993), entendemos que la orientación al mercado no es una cultura organizativa, ya que la orientación al mercado es alcanzable bajo distintos tipos de cultura y un tipo concreto de cultura puede no necesariamente facilitar la orientación al mercado. Asimismo, tal y como señalan Kohli y Jaworski (1990), los comportamientos organizativos reflejan mejor el grado de adopción del concepto de marketing en las organizaciones que el conjunto de valores compartidos o cultura organizativa

En la literatura de la orientación al mercado se recogen numerosos estudios que han tratado de identificar factores o variables que afectan al grado de orientación al mercado de las empresas. Entre estos estudios, Kohli y Jaworski (1990) distinguen tres grupos de factores internos que pueden ser considerados como antecedentes relativos a la alta dirección de la empresa (factor individual), a la dinámica interdepartamental (factor intergrupar) y a los sistemas organizativos (factor organizativo). No obstante, a partir del planteamiento de Kohli y Jaworski (1990), otros autores han profundizado y evaluado empíricamente otros aspectos internos que favorecen el desarrollo e implantación de la orientación al mercado: (a) las prácticas relacionadas con la dirección de recursos humanos (Ruekert, 1992); (b) los sistemas de coordinación y control (Pelham y Wilson, 1996; Cadogan, Diamantopoulos y Sigaw, 1998; Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu, 1998; Cadogan y Paul, 1999; Tuominen, Möller y Antilla, 1999); (c) las estrategias de innovación o diferenciación (Pelham y Wilson, 1996); (d) la capacidad de los vendedores y del servicio posventa, así como la exclusividad del producto (Gounaris y Avlonitis, 1997); (e) las dimensiones estratégicas (Morgan y Strong, 1998); (f) la flexibilidad de las operaciones, los procesos de desarrollo estratégico y las habilidades de la

dirección (Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu, 1998), y (g) las capacidades de marketing y la dirección de los procesos (Tuominen, Möller y Antilla, 1999).

Respecto a la alta dirección, su importancia para el desarrollo de la orientación al mercado se deriva de que es precisamente en la alta dirección donde se originan, aceptan e impulsan los valores y creencias compartidas de la orientación al mercado (Webster, 1988b). El compromiso de la alta dirección es un prerrequisito esencial de la orientación al mercado. En este sentido, lo que impulsa a los miembros de la empresa a aceptar los valores organizativos y comportamientos consistentes con la orientación al mercado dependerá de la visión y actitudes de la alta dirección (Doyle y Hooley, 1992), de la superación de la inercia generada por la cultura organizativa para favorecer los cambios requeridos (Messikomer, 1987) y de las percepciones favorables del clima organizativo, así como de la motivación y compromiso organizativo de la alta dirección (Kelley, 1992).

Desde un punto de vista teórico Kohli y Jaworski (1990) plantean la existencia de cinco aspectos relativos a la alta dirección que influyen en la orientación al mercado: (a) el tiempo transcurrido entre las comunicaciones y acciones de la alta dirección, que ejerce una influencia directa en el aumento de la ambigüedad percibida por los directivos intermedios sobre el deseo de la organización de orientarse al mercado y una indirecta, mediatizada por esta ambigüedad, que inhibirá el desarrollo de la orientación al mercado; (b) la aversión al riesgo, que influye negativamente; (c) la formación, con una influencia positiva; (d) la predisposición hacia el cambio e innovación, que influye positivamente, y (e) la habilidad de la dirección de marketing para generar confianza entre los directivos de otras áreas funcionales, que influye positiva y directamente en la reducción de los conflictos interdepartamentales y, por tanto, mediatizada por la reducción del conflicto, favorece el desarrollo de la orientación al mercado.

Con relación a las dinámicas interdepartamentales, la comunicación continua entre los responsables de marketing y de otras áreas funcionales es esencial para reducir el conflicto interdepartamental. En este sentido, Kohli y Jaworski (1990) proponen que los factores intergrupales relativos a la comunicaciones/relaciones interdepartamentales (grado de contacto directo formal e informal entre los empleados de distintos departamentos) y a la preocupación o interés por las ideas de otros departamentos influyen positivamente, mientras que el conflicto interdepartamental (tensión que surge entre los departamentos por la incompatibilidad entre las respuestas actuales y deseadas) influye negativamente en la orientación al mercado.

En lo que respecta a los factores organizativos, Kohli y Jaworski (1990) proponen cinco dimensiones que influyen en la orientación al mercado: (a) la departamentalización, (b) la formalización o grado en el que las reglas definen los roles, relaciones de autoridad, comunicaciones, normas, sanciones y procedimientos, (c) la centralización o delegación de autoridad en la toma de decisiones y grado de participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones, (d) un sistema de evaluación y remuneración basado en el mercado y (e) la aceptación de un comportamiento “político”, que es el que promueve los intereses individuales a expensas de los intereses de otros.

Ahora bien, la influencia de los sistemas organizativos sobre la orientación al mercado puede ser positiva o negativa en función de la naturaleza de tales factores organizativos y de las dimensiones de la orientación al mercado. Por un lado, los factores relativos a la departamentalización, a la formalización y a la centralización están relacionados inversamente con las dimensiones generación, diseminación y diseño de la respuesta a la información de mercado, y positivamente en la dimensión implementación de la respuesta. Por otro lado, un sistema de evaluación y remuneración basado en el mercado influye positivamente en la orientación al mercado y, finalmente, la aceptación de un comportamiento “político” aumenta el conflicto interdepartamental, por lo que indirectamente dificulta o impide el desarrollo de la orientación al mercado.

En línea con el razonamiento de Kohli y Jaworski (1990), que sugieren que los procesos organizativos relacionados con la forma en que se recompensa a los empleados son un antecedente de la orientación al mercado, Ruekert (1992) considera que existen tres sistemas organizativos que pueden variar en el grado en el cual se organizan y estructuran para apoyar las conductas orientadas al mercado. Dichos procesos organizativos hacen referencia a los sistemas de reclutamiento y selección de personal empleados para realizar la misión estratégica, los sistemas de entrenamiento designados para que los empleados lleven a cabo sus tareas específicas y los sistemas de recompensa que sirven para dirigir los comportamientos hacia la consecución de las metas y objetivos de la unidad de negocio. En el estudio de Ruekert (1992) se demuestra empíricamente que el grado de orientación al mercado de las empresas se asocia positivamente con las prácticas organizativas de reclutamiento, entrenamiento y recompensa del personal de las empresas.

Así mismo, también se ha destacado la importancia que tiene una cultura innovadora en la implantación y desarrollo de estrategias orientadas al mercado. Una cultura innovadora hace referencia al grado en que la organización se centra en la innovación, en la apertura hacia las nuevas ideas y en una respuesta rápida para la toma de decisiones (Menon y Varadarajan, 1992). Estas características favorecen la exploración y la experimentación para desarrollar nuevas líneas de negocios; probablemente, las empresas con una cultura innovadora elegirán

estrategias que enfatizan los activos y las capacidades de marketing (Menon, Bharadwaj, Adidam y Edison, 1999). Por otra parte, una cultura innovadora favorece la implantación de las estrategias orientadas al mercado, reduciendo las rigideces funcionales y las diferencias divisionales mediante la integración interfuncional, debido a la involucración de distintos equipos de trabajo e individuos en el proceso de decisión, y facilitando el compartimiento e intercambio de ideas entre los grupos, así como una comunicación abierta que favorezca el compromiso del personal, debido a que los planes se desarrollan en un clima abierto y todos los miembros tienen la oportunidad de participar.

Siguiendo a Kitchell (1995), las características o dimensiones culturales que afectan a la innovación son: (a) la existencia de objetivos corporativos a largo plazo; (b) la búsqueda activa de información de las nuevas demandas del mercado y los nuevos productos de la competencia; (c) la flexibilidad o apertura a los cambios y a la mejora continua que reduzca la resistencia al cambio, y (d) la orientación hacia el futuro, que favorezca el compromiso del personal con el logro de los resultados sobre la base de la formación

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El presente proyecto de investigación, centrado en el sector turístico y en particular en el sector hotelero, tiene por objeto analizar en qué medida los factores internos de las empresas hoteleras relacionados con los sistemas organizativos, las dinámicas interdepartamentales y la cultura organizativa innovadora son un antecedente que favorece o dificulta el desarrollo o sostenimiento de la orientación al mercado de los hoteles y apartahoteles. Específicamente analizaremos los sistemas organizativos relativos a la formalización y centralización de la estructura organizativa, las dinámicas interdepartamentales que determinan la mayor o menor conexión interdepartamental y la cultura organizativa innovadora.

El procedimiento metodológico, que se recoge en la tabla 1, se basó en encuestas de carácter transversal, mediante un cuestionario postal autoadministrado. El universo lo constituyen los establecimientos hoteleros radicados en Canarias de más de dos estrellas. La población se identificó a partir de la base de datos proporcionada por Publicaciones Alimarket, S. A., que después de depurarla quedó constituida por un total 367 establecimientos que se sometieron a estudio y se obtuvo una tasa de respuesta del 47,1%, quedando constituida la muestra por un total de 173 establecimientos hoteleros, cuyas características se recogen en la tabla 2.

TABLA 1. Ficha Técnica del Proceso Metodológico

Procedimiento metodológico	Encuestas personales y auto-administradas a través de cuestionario estructurado
Delimitación del universo	Establecimientos hoteleros de más de dos estrellas
Ámbito	Islas Canarias
Población	367 establecimientos
Informante clave	Directores/Subdirectores del establecimiento
Muestra real	173 establecimientos
Tasa de respuestas	47,1%
Fecha trabajo de campo	Febrero / abril 2004

TABLA 2. Datos de clasificación de los establecimientos hoteleros de la muestra

Características	Dimensiones	Número	Porcentaje
Tipo de establecimiento	Hotel	123	76,3
	Apartotel	40	23,1
Categoría del hotel	3 estrellas	65	37,8
	4 estrellas	95	55,2
	5 estrellas	11	6,4
Número de habitaciones	Menos de 100	21	12,6
	Entre 100 y 200	43	25,7
	Entre 200 y 300	47	28,2
	Entre 300 y 400	25	14,9
	Más de 400	31	18,6
Número de empleados	Menos de 50	42	25,1
	Entre 50 y 100	54	32,4
	Entre 100 y 150	39	23,3
	Más de 150	32	19,2

Para analizar el grado de orientación al mercado, se ha elegido la escala propuesta por MARKOR, cuya elección se justifica por la unidad de análisis seleccionada (establecimientos hoteleros de más de dos estrellas localizados en Canarias), así como por la importancia de analizar en profundidad: (a) las diversas facetas del constructo de la orientación al mercado y (b) el efecto de los sistemas de dirección de recursos humanos como antecedente organizativo o barrera que dificulta o favorece la orientación al mercado de los establecimientos hoteleros.

Las escalas utilizadas para recoger la información sobre los sistemas de dirección de recursos humanos y la orientación al mercado se detallan en la tabla 3. Dichas escalas fueron depuradas en la fase en que se pretestó el cuestionario a 12 directivos de establecimientos hoteleros.

Tabla 3. Indicadores de medida

ORIENTACIÓN AL MERCADO	
V2	Conocer las mejoras y los nuevos productos o servicios que son necesarios a través de la realización de reuniones de trabajo con algunos clientes
V3	Realizar estudios de mercado
V4	Realizar informes a partir de la realización de encuestas a los clientes del hotel para evaluar la calidad de los productos y servicios
V5	Realizar reuniones entre los diferentes departamentos del hotel para discutir las tendencias y evolución del mercado
V6	Realizar reuniones entre los diferentes departamentos para intercambiar opiniones acerca de las necesidades futuras de los clientes
V7	Revisar los nuevos productos y servicios para asegurarnos de que están en línea con los deseos de nuestros clientes
V8	Reunión de departamentos para responder a los cambios que tienen lugar en el entorno de nuestro negocio
V9	Detectar con rapidez los cambios en las preferencias de los clientes sobre los productos y servicios del hotel
V10	Detectar los cambios fundamentales en el sector con rapidez
V11	Revisar el efecto que los cambios del entorno empresarial puedan tener sobre los clientes
V12	Cuando algo importante ocurre a una empresa u organismo que sea cliente relevante, el hotel en su conjunto lo conoce en un breve período de tiempo
V13	Los datos de satisfacción del cliente se difunden regularmente a todos los niveles del hotel
V14	Cuando un departamento detecta información relevante sobre la competencia lo comunica con rapidez a los otros departamentos
V15	Siempre que los competidores cambian sus precios, nosotros también lo hacemos
V16	Por una u otra razón tendemos a ignorar los cambios en los deseos de nuestros clientes
V17	Si nuestro principal competidor fuese a lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, nosotros responderíamos inmediatamente
V18	Las actividades de los distintos departamentos del hotel están bien coordinadas
V19	En nuestro hotel se toman medidas para dar respuesta a las quejas de nuestros clientes
V20	Con toda seguridad seríamos capaces de poner en práctica un gran plan de marketing en el tiempo adecuado
V21	Cuando descubrimos que a los clientes les gustaría que modificásemos un producto o servicio, los departamentos involucrados hacen los esfuerzos conjuntos para realizarlo
FORMALIZACIÓN	
V35	Los planes de actuación se siguen durante su implementación
V36	Hay un procedimiento operativo estándar para las decisiones relevantes
V37	Existen reglas y procedimientos a seguir para realizar las actividades
CENTRALIZACIÓN	
V38	Las actividades se pueden realizar sin la aprobación de un supervisor
V39	Un empleado que desee tomar sus propias decisiones será desalentado
V40	En los asuntos de poca importancia los empleados deben consultar a un superior
V41	Las decisiones que tomen los empleados tienen que tener la aprobación de sus jefes
CONFLICTO	
V42	Entre los empleados de los diferentes departamentos existen buenas relaciones
V43	En este hotel los empleados consideran a su departamento como su propio territorio que hay que defender
V44	Cuando se reúnen miembros de diferentes departamentos surge tensión
V45	A los miembros de un departamento les disgusta interactuar con los miembros de otros departamentos
V46	Los empleados consideran que los objetivos de los diferentes departamentos están en armonía entre sí
V47	En este hotel existe conflicto entre departamentos
CONEXIÓN	
V48	Los empleados de cualquier departamento fácilmente hablan con cualquier miembro de otros departamentos independientemente de su posición o rango
V49	En este hotel se mantiene una comunicación informal entre los empleados de los diferentes departamentos
V50	Los empleados de los diferentes departamentos se comunican fácilmente entre sí cuando lo necesitan
V51	Los empleados tratan temas de su trabajo con los que no son sus superiores o subordinados inmediatos
V52	Los empleados de cualquier departamento son accesibles a los de otros departamentos
V53	Los jefes de los departamentos pueden programar con facilidad reuniones con los jefes de otros departamentos
CULTURA INNOVADORA	
V54	Este hotel responde de forma rápida a los cambios en las condiciones de mercado
V55	En este hotel existe un elevado nivel de participación de los empleados
V56	Nuestro hotel es más dinámico y emprendedor que nuestro competidor principal
V57	Toda la información se comparte abiertamente
V58	En este hotel se le da más importancia a la innovación y al cambio que nuestro competidor principal
V59	Entre el personal de este hotel existe un sentimiento de total confianza
V60	Todos los que trabajan en este hotel sienten que sus ideas las escuchan los demás

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Antes de proceder a contrastar las hipótesis formuladas, se requiere la realización de un examen previo de las propiedades psicométricas de las diferentes escalas de medida utilizadas en esta investigación. Posteriormente, una vez evaluadas la fiabilidad y validez de los instrumentos de medida, se desarrollará el modelo de ecuaciones estructurales al objeto de evaluar las relaciones causales o de asociación estadística que permitan responder a los objetivos de la presente investigación.

Validación de las escalas utilizadas

Como fase previa al análisis de resultados hemos procedido a estudiar la validez y fiabilidad de cada una de las escalas utilizadas. Para ello, hemos partido de un análisis factorial exploratorio que nos facilitó la depuración de las escalas y el posterior análisis factorial confirmatorio. Como indicadores de la fiabilidad de las escalas hemos determinado la fiabilidad compuesta y la varianza extraída, así como el índice del alfa de Cronbach. A continuación se detallan los análisis realizados para cada una de las escalas.

Modelo de medida de la orientación al mercado

La escala de orientación al mercado estaba integrada por 20 ítems que reflejan las tres dimensiones teóricas de la orientación al mercado: generación de información, disseminación de la información y respuesta a la información de mercado. Los análisis exploratorios realizados, componentes principales con rotación *varimax*, confirman la existencia de las tres dimensiones teóricas propuestas. No obstante, al objeto de favorecer la validez e interpretación de los constructos, se procedió a la aplicación de un análisis confirmatorio para reespecificar la escala. El resultado de este proceso es la obtención de una escala tridimensional válida de la orientación al mercado compuesta por 12 ítems.

En la tabla 4 se recogen los resultados del modelo de medida de la dimensión generación de la información de mercado, en la que se observa que (1) el modelo, de acuerdo a las medidas de bondad de ajuste, presenta un buen ajuste a los datos; (2) todas las cargas o estimadores estandarizados de los pesos de regresión de la variable latente sobre los indicadores son estadísticamente significativos, positivos y mayores que 0,5; lo que aporta evidencia empírica

sobre la validez convergente de la escala, y (3) los respectivos indicadores de fiabilidad compuesta, varianza extraída y *alfa* de Cronbach se encuentran por encima o muy próximos a los niveles recomendables.

**TABLA 4. Resultados del modelo de medida de la dimensión
“Generación de la Información”**

	Indicadores	Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
V3	<--- Generación Información	0,595			
V5	<--- Generación Información	0,507	0,145	5,322	0,000
V10	<--- Generación Información	0,737	0,120	6,855	0,000
V11	<--- Generación Información	0,832	0,156	6,924	0,000
Indicadores de bondad de ajuste					
CMIN = 3,580 ($p=0,167$), GFI = 0,990, RMSEA = 0,068, RMR = 0,047, TLI = 0,973, NFI = 0,980					
AGFI = 0,948, PGFI = 0,198, CMINDF = 1,790, PNFI = 0,327, AIC = 19,580					
Indicadores de fiabilidad					
Fiabilidad compuesta = 0,7681					
Varianza extraída = 0,4616					
<i>Alfa</i> de Cronbach = 0,7468					

Al igual que en la dimensión anterior, y como se observa en la tabla 5, el análisis factorial confirmatorio aplicado a la dimensión diseminación de la información de mercado, revela un ajuste global aceptable, unas cargas factoriales significativas, positivas y superiores a 0,4, demostrándose la validez convergente de esta dimensión, y unas medidas de fiabilidad aceptables.

**TABLA 5. Resultados del modelo de medida de la dimensión
“Diseminación de la Información”**

	Indicadores	Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
V6	<--- Diseminación Información	0,870			
V8	<--- Diseminación Información	0,715	0,134	7,676	0,000
V12	<--- Diseminación Información	0,408	0,085	4,820	0,000
V14	<--- Diseminación Información	0,597	0,094	6,852	0,000
Indicadores de bondad de ajuste					
CMIN = 3,265 ($p=0,195$), GFI = 0,991, RMSEA = 0,061, RMR = 0,035, TLI = 0,977, NFI = 0,981					
AGFI = 0,955, PGFI = 0,198, CMINDF = 1,632, PNFI = 0,327, AIC = 19,265					
Indicadores de fiabilidad					
Fiabilidad compuesta = 0,7523					
Varianza Extraída = 0,4477					
<i>Alfa</i> de Cronbach = 0,7397					

Finalmente, y en lo que se refiere a la dimensión respuesta a la información de mercado, tal y como se observa en la tabla 6, el análisis factorial confirmatorio demuestra un ajuste aceptable a los datos, la validez convergente de esta dimensión porque todos sus estimadores estandarizados sobre sus respectivos indicadores son iguales o superiores a 0,50 y su fiabilidad.

**TABLA 6. Resultados del modelo de medida de la dimensión
“Respuesta a la Información”**

	Indicadores	Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
V18	<--- Respuesta Información	0,637	0,164	5,216	0,000
V19	<--- Respuesta Información	0,685	0,152	5,337	0,000
V20	<--- Respuesta Información	0,541			
V21	<--- Respuesta Información	0,635	0,177	5,209	0,000
Indicadores de bondad de ajuste					
CMIN = 2,857 ($p=0,240$), GFI = 0,992, RMSEA = 0,050, RMR = 0,019, TLI = 0,979, NFI = 0,977					
AGFI = 0,959, PGFI = 0,198, CMINDF = 1,428, PNFI = 0,326, AIC = 18,857					
Indicadores de fiabilidad					
Fiabilidad compuesta = 0,7198					
Varianza extraída = 0,3927					
Alfa de Cronbach = 0,7009					

Modelo de medida de los sistemas organizativos

Con la finalidad de depurar la escala de los sistemas organizativos relativos a la formalización y a la centralización de la estructura organizativa se realizaron dos análisis factoriales exploratorios sobre ambas escalas, cuyos resultados indicaron la existencia de una sola dimensión en ambos constructos. Concluidos los análisis factoriales exploratorios se iniciaron los análisis confirmatorios. En el caso de la variable formalización, al tratarse de un modelo de medida exactamente identificado, igual número de ecuaciones que de parámetros, no se ejecutó el análisis factorial confirmatorio ni, por tanto, se estimaron la fiabilidad compuesta y la varianza extraída. Sin embargo, el *alfa* de Cronbach de esta escala muestra unos niveles de fiabilidad satisfactorios. Por su parte, el análisis factorial confirmatorio de la escala de centralización validó la escala propuesta. En general, los indicadores de bondad de ajuste de este modelo (tabla 7), así como los estimadores de fiabilidad están en el rango de aceptación o muy próximos. Asimismo, todos los estimadores estandarizados sobre sus respectivas variables observadas (previa inversión de la V38) son estadísticamente significativos, positivos y superiores a 0,5.

TABLA 7. Resultados del modelo de medida de la Centralización de la estructura organizativa

Indicadores	Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
V39 <--- Centralización	0,503			
V40 <--- Centralización	0,666	0,385	3,662	0,000
V41 <--- Centralización	0,553	0,197	4,983	0,000
V38R <--- Centralización	0,607	0,389	3,520	0,000
Indicadores de bondad de ajuste				
CMIN = 3,443 ($p=0,064$), GFI = 0,990, RMSEA = 0,119, RMR = 0,045, TLI = 0,820, NFI = 0,961				
AGFI = 0,902, PGFI = 0,990, CMINDF = 3,443, PNFI = 0,160, AIC = 21,443				
Indicadores de fiabilidad				
Fiabilidad compuesta = 0,6735				
Varianza extraída = 0,3427				
Alfa de Cronbach = 0,6018				

Modelo de medida de las dinámicas interdepartamentales

Antes de la estimación de los modelos estructurales de las dinámicas interdepartamentales y las dimensiones de la orientación al mercado, las nuevas escalas de conexión y conflicto interdepartamentales fueron objeto de un proceso de validación.

La escala de conexión interdepartamental estaba compuesta inicialmente por seis ítems. Después de realizar los análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, finalmente se adoptó una solución unidimensional que supuso la eliminación de dos variables (V51 y V53) al objeto de aceptar un instrumento de medida fiable y válido. Como se puede observar en la tabla 8, la calidad de ajuste global del modelo de medida es satisfactoria, los indicadores de fiabilidad superan los umbrales mínimos de y todos los coeficientes de regresión estandarizados son estadísticamente significativos y superiores a 0,44.

Por su parte, la escala de conflicto interdepartamental, compuesta inicialmente por seis ítems, también fue objeto de un proceso de depuración equivalente al de la escala anterior. Los indicadores de ajuste global (tabla 9), fiabilidad y los estimadores de los pesos de regresión del modelo de medida aportan evidencia estadística para la aceptación de la escala de conflicto interdepartamental.

TABLA 8. Resultados del modelo de medida de Conexión (dinámicas interdepartamentales)

Indicadores	Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	<i>p</i>
V48 <--- Conexión	0,792			
V49 <--- Conexión	0,695	0,130	8,114	0,000
V50 <--- Conexión	0,773	0,106	8,562	0,000
V52 <--- Conexión	0,440	0,148	5,216	0,000

Indicadores de bondad de ajuste
 CMIN = 1,205 ($p=0,548$), GFI = 0,997, RMSEA = 0,000, RMR = 0,012, TLI = 1,013, NFI = 0,994
 AGFI = 0,983, PGFI = 0,199, CMINDF = 0,602, PNFI = 0,331, AIC = 17,205

Indicadores de fiabilidad
 Fiabilidad compuesta = 0,7764
 Varianza extraída = 0,4753
 Alfa de Cronbach = 0,7417

TABLA 9. Resultados del modelo de medida de Conflicto (dinámicas interdepartamentales)

Indicadores	Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	<i>P</i>
V42R <--- Conflicto	0,626			
V44 <--- Conflicto	0,739	0,239	6,775	0,000
V45 <--- Conflicto	0,591	0,223	5,953	0,000
V47 <--- Conflicto	0,733	0,200	6,760	0,000

Indicadores de bondad de ajuste
 CMIN = 3,625 ($p=0,163$), GFI = 0,990, RMSEA = 0,069, RMR = 0,020, TLI = 0,970, NFI = 0,979
 AGFI = 0,950, PGFI = 0,198, CMINDF = 1,812, PNFI = 0,326, AIC = 19,625

Indicadores de fiabilidad
 Fiabilidad compuesta = 0,7687
 Varianza extraída = 0,4561
 Alfa de Cronbach = 0,7580

Modelo de medida de la cultura innovadora

Los análisis exploratorio y confirmatorio realizados sobre la escala de la cultura innovadora confirmaron la bidimensionalidad de esta variable. Los dos factores extraídos del análisis de componentes principales con rotación *varimax*, que en conjunto explican el 60,6% de la varianza total, facilitaron la especificación de un modelo de medida de segundo orden de la escala de cultura innovadora. La primera dimensión está relacionada con la participación de los empleados en el cambio y la innovación y la segunda dimensión se refiere a la predisposición de los empleados hacia la innovación. Como se puede observar en la tabla 10, la calidad de ajuste del modelo factorial confirmatorio de segundo orden de la cultura

innovadora es satisfactoria. Asimismo, las dos dimensiones o factores de la cultura innovadora presentan unos adecuados niveles de fiabilidad, que exceden o están muy próximos al umbral mínimo de aceptación. Por otra parte, todos los coeficientes de regresión del modelo de medida de segundo orden de la escala de cultura innovadora exceden los umbrales críticos. Así mismo, y excepto el estimador estándar de la variable observada V57, todos los estimadores son significativos y superiores a 0,62; lo que aporta evidencia de la validez convergente de la escala.

TABLA 10. Modelo de medida de la Cultura innovadora

	Indicadores	Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	<i>p</i>
Factor 1 (participación)	<--- Cultura Innovadora	0,859			
Factor 2 (predisposición)	<--- Cultura Innovadora	0,737	0,143	4,561	0,000
V59	<--- Factor 1 (participación)	0,794	0,093	9,684	0,000
V60	<--- Factor 1 (participación)	0,831			
V55	<--- Factor 1 (participación)	0,686	0,105	8,677	0,000
V54	<--- Factor 2 (predisposición)	0,623	0,159	5,899	0,000
V58	<--- Factor 2 (predisposición)	0,683	0,223	6,163	0,000
V56	<--- Factor 2 (predisposición)	0,642			
V57	<--- Factor 2 (predisposición)	0,388	0,163	4,096	0,000
Indicadores de bondad de ajuste					
CMIN = 19,149 (<i>p</i> =0,119), GFI = 0,970, RMSEA = 0,052, RMR = 0,032, TLI = 0,969, NFI = 0,945					
AGFI = 0,935, PGFI = 0,450, CMINDF = 1,473, PNFI = 0,585, AIC = 49,149					
Indicadores de fiabilidad					
	Factor 1	Factor 2			
Fiabilidad compuesta	0,8155	0,6788			
Varianza extraída	0,5972	0,3543			
Alfa de Cronbach	0,8085	0,6590			

Modelo estructural de los sistemas organizativos y la orientación al mercado

A partir de la validación desarrollada de las escalas de los sistemas organizativos estimamos tres modelos estructurales para evaluar la influencia de estas variables sobre las tres dimensiones de la orientación al mercado.

El primer modelo estimado, influencia de los sistemas organizativos sobre la generación de información de mercado, tiene una calidad de ajuste relativamente aceptable (tabla 11). Los estimadores de este modelo aportan evidencias en un sentido inverso al esperado sobre la influencia de la formalización como antecedente de la generación de información de mercado y, contrariamente a lo esperado, los resultados de la evaluación de la relación entre

centralización y generación de información revelan la ausencia de asociación estadísticamente significativa.

TABLA 11. Modelo estructural de la Centralización y formalización y Generación de Información

Indicadores		Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Generación Información	<--- Centralización	-0,131	0,151	-1,260	0,208
Generación Información	<--- Formalización	0,356	0,213	3,312	0,000
V11	<--- Generación Información	0,855			
V10	<--- Generación Información	0,708	0,087	8,117	0,000
V5	<--- Generación Información	0,518	0,113	6,316	0,000
V3	<--- Generación Información	0,596	0,127	7,079	0,000
V35	<--- Formalización	0,484			
V36	<--- Formalización	0,892	0,409	5,228	0,000
V37	<--- Formalización	0,676	0,238	5,621	0,000
V39	<--- Centralización	0,572			
V40	<--- Centralización	0,694	0,339	3,809	0,000
V41	<--- Centralización	0,473	0,187	3,961	0,000
V38R	<--- Centralización	0,394	0,306	2,556	0,011
Formalización	<--> Centralización	0,227	0,033	1,934	0,053

Indicadores de bondad de ajuste
 CMIN = 50,720 ($p=0,081$), GFI = 0,952, RMSEA = 0,044, RMR = 0,071, TLI = 0,955, NFI = 0,891
 PGFI = 0,548, CMINDF = 1,335 PNFI = 0,616, AIC = 106,720

Los resultados del segundo modelo estructural estimado, influencia de los sistemas organizativos en la diseminación de la información, confirman el papel de antecedentes de la centralización y la formalización. Como se deduce de los datos expuestos en la tabla 12, este modelo tiene un ajuste aceptable a los datos. Por su parte, excepto la V38R, todos los estimadores de los pesos de regresión son estadísticamente significativos. Particularmente, los coeficientes de regresión de la centralización sobre la diseminación de información confirman la asociación estadística en el sentido esperado y, contrariamente al sentido del efecto esperado, se confirma una asociación positiva entre la formalización y la diseminación de la información de mercado.

En cuanto a la relación entre las variables que caracterizan los sistemas organizativos y la dimensión respuesta a la información de mercado, también se contrasta la existencia de una asociación estadísticamente significativa. Este modelo estructural tiene una calidad de ajuste aceptable y todos los coeficientes de regresión son estadísticamente significativos (tabla 13). Contrariamente a lo esperado se confirma una asociación inversa entre la centralización y la respuesta a la información de mercado, mientras que, de acuerdo con lo esperado, se constata una asociación positiva o directa entre la formalización y la respuesta a la información de mercado.

**TABLA 12. Modelo estructural de la Centralización y formalización y
Diseminación de Información**

Indicadores			Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Diseminación Información	<--	Centralización	-0,255	0,119	-2,220	0,026
Diseminación Información	<--	Formalización	0,458	0,185	3,667	0,000
V14	<--	Diseminación Información	0,604			
V12	<--	Diseminación Información	0,404	0,136	4,536	0,000
V8	<--	Diseminación Información	0,703	0,221	7,004	0,000
V6	<--	Diseminación Información	0,877	0,214	7,219	0,000
V35	<--	Formalización	0,486			
V36	<--	Formalización	0,875	0,383	5,462	0,000
V37	<--	Formalización	0,708	0,250	5,656	0,000
V39	<--	Centralización	0,602			
V40	<--	Centralización	0,657	0,293	3,958	0,000
V41	<--	Centralización	0,468	0,179	3,886	0,000
V38R	<--	Centralización	0,099	0,204	0,909	0,363
Formalización	<-->	Centralización	0,229	0,035	1,940	0,052

Indicadores de bondad de ajuste

CMIN = 50,696 ($p=0,099$), GFI = 0,949, RMSEA = 0,042, RMR = 0,073, TLI = 0,959, NFI = 0,889

PGFI = 0,561, CMINDF = 1,300 PNFI = 0,630, AIC = 104,696

**TABLA 13. Modelo estructural de la Centralización y formalización y
Respuesta a la Información**

Indicadores			Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Respuesta Información	<--	Centralización	-0,256	0,096	-2,323	0,020
Respuesta Información	<--	Formalización	0,598	0,155	4,250	0,000
V21	<--	Respuesta Información	0,640			
V20	<--	Respuesta Información	0,583	0,203	5,708	0,000
V19	<--	Respuesta Información	0,668	0,138	6,187	0,000
V18	<--	Respuesta Información	0,610	0,150	5,881	0,000
V35	<--	Formalización	0,514			
V36	<--	Formalización	0,794	0,305	5,891	0,000
V37	<--	Formalización	0,775	0,248	5,894	0,000
V39	<--	Centralización	0,561			
V40	<--	Centralización	0,732	0,369	3,760	0,000
V41	<--	Centralización	0,438	0,179	3,888	0,000
V38R	<--	Centralización	0,374	0,304	2,487	0,013
Formalización	<-->	Centralización	0,192	0,033	1,680	0,093

Indicadores de bondad de ajuste

CMIN = 52,151 ($p=0,078$), GFI = 0,949, RMSEA = 0,044, RMR = 0,056, TLI = 0,950, NFI = 0,877

PGFI = 0,561, CMINDF = 1,337 PNFI = 0,622, AIC = 106,151

Modelo estructural de las dinámicas interdepartamentales y la orientación al mercado

Una vez validadas las escalas de las dinámicas interdepartamentales: conflicto y conexión, estimamos tres modelos estructurales para evaluar la relación entre las mencionadas

dinámicas interdepartamentales y las tres dimensiones de la orientación al mercado: generación, disseminación y respuesta a la información de mercado.

El modelo estructural de efectos de las dinámicas interdepartamentales presente un buen ajuste global (tabla 14). Sin embargo, se confirma la ausencia de asociación estadísticamente significativa entre la conexión y conflicto interdepartamentales, y la dimensión generación de la información de mercado.

TABLA 14. Modelo estructural de las Dinámicas interdepartamentales y Generación de Información

Indicadores			Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Generación Información	<---	Conexión	-0,029	0,195	-0,217	0,828
Generación Información	<---	Conflicto	-0,104	0,253	-0,769	0,442
V48	<---	Conexión	0,819			
V49	<---	Conexión	0,656	0,120	8,049	0,000
V50	<---	Conexión	0,751	0,097	8,911	0,000
V52	<---	Conexión	0,422	0,142	5,127	0,000
V42R	<---	Conflicto	0,633			
V44	<---	Conflicto	0,729	0,225	7,152	0,000
V45	<---	Conflicto	0,601	0,209	6,376	0,000
V47	<---	Conflicto	0,756	0,185	7,485	0,000
V11	<---	Generación Información	0,827			
V10	<---	Generación Información	0,737	0,095	7,996	0,000
V5	<---	Generación Información	0,511	0,121	5,999	0,000
V3	<---	Generación Información	0,592	0,132	6,957	0,000
Conexión	<-->	Conflicto	-0,615	0,034	-4,899	0,000

Indicadores de bondad de ajuste
 CMIN = 59,084 ($p=0,131$), GFI = 0,947, RMSEA = 0,037, RMR = 0,059, TLI = 0,974, NFI = 0,910
 PGFI = 0,583, CMINDF = 1,231 PNFI = 0,662, AIC = 119,084

La evaluación de los efectos de las dinámicas interdepartamentales sobre la dimensión disseminación de la información de mercado tuvo unos resultados análogos a los efectos sobre la generación de información. Es decir, las dinámicas interdepartamentales no ejercen una influencia estadísticamente significativa sobre la disseminación de la información de mercado. Como se desprende de la tabla 15, este modelo de medida tiene una calidad de ajuste satisfactoria. No obstante, ni la conexión ni el conflicto interdepartamentales influyen en la disseminación de la información de mercado.

En el modelo estructural de las dinámicas interdepartamentales y la respuesta a la información de mercado sí se confirman las relaciones esperadas. Todos los indicadores de ajuste global (tabla 16) tienen unos niveles aceptables, excepto el estimador del estadístico χ^2 . Así mismo, los coeficientes de regresión estructurales entre la conexión y conflicto interdepartamentales, y la dimensión respuesta a la información de mercado indican la existencia de relaciones estadísticamente significativas en los sentidos esperados; directa o positiva en el caso de la

relación entre conexión y respuesta, e inversa o negativa en el caso de la relación entre conflicto y respuesta a la información de mercado.

TABLA 15. Modelo estructural de las Dinámicas interdepartamentales y Diseminación de Información

Indicadores			Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Diseminación Información	<---	Conexión	0,204	0,155	1,486	0,137
Diseminación Información	<---	Conflicto	-0,102	0,196	-0,742	0,458
V48	<---	Conexión	0,806			
V49	<---	Conexión	0,663	0,122	8,169	0,000
V50	<---	Conexión	0,773	0,097	9,250	0,000
V52	<---	Conexión	0,420	0,143	5,119	0,000
V42R	<---	Conflicto	0,636			
V44	<---	Conflicto	0,704	0,218	7,044	0,000
V45	<---	Conflicto	0,602	0,210	6,351	0,000
V47	<---	Conflicto	0,760	0,184	7,468	0,000
V14	<---	Diseminación Información	0,589			
V12	<---	Diseminación Información	0,406	0,141	4,528	0,000
V8	<---	Diseminación Información	0,714	0,233	6,933	0,000
V6	<---	Diseminación Información	0,874	0,227	6,939	0,000
Conexión	<-->	Conflicto	-0,633	0,034	-4,937	0,000

Indicadores de bondad de ajuste
 CMIN = 61,091 ($p=0,115$), GFI = 0,946, RMSEA = 0,038, RMR = 0,051, TLI = 0,973, NFI = 0,907
 PGFI = 0,594, CMINDF = 1,247 PNFI = 0,674, AIC = 119,091

TABLA 16. Modelo estructural de las Dinámicas interdepartamentales y Respuesta a la Información

Indicadores			Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Respuesta a la Información	<---	Conexión	0,328	0,116	2,451	0,014
Respuesta a la Información	<---	Conflicto	-0,237	0,146	-1,755	0,079
V48	<---	Conexión	0,810			
V49	<---	Conexión	0,665	0,119	8,287	0,000
V50	<---	Conexión	0,783	0,094	9,510	0,000
V52	<---	Conexión	0,423	0,141	5,172	0,000
V42R	<---	Conflicto	0,648			
V44	<---	Conflicto	0,683	0,207	6,984	0,000
V45	<---	Conflicto	0,568	0,203	6,072	0,000
V47	<---	Conflicto	0,768	0,183	7,427	0,000
V21	<---	Respuesta a la Información	0,619			
V20	<---	Respuesta a la Información	0,521	0,206	5,213	0,000
V19	<---	Respuesta a la Información	0,702	0,149	6,224	0,000
V18	<---	Respuesta a la Información	0,653	0,161	6,033	0,000
Conexión	<-->	Conflicto	-0,607	0,035	-4,853	0,000

Indicadores de bondad de ajuste
 CMIN = 85,801 ($p=0,001$), GFI = 0,925, RMSEA = 0,065, RMR = 0,050, TLI = 0,918, NFI = 0,867
 PGFI = 0,593, CMINDF = 1,716 PNFI = 0,657, AIC = 141,801

Modelo estructural de la cultura innovadora y la orientación al mercado

El procedimiento de evaluación de la influencia de la cultura innovadora sobre las dimensiones de la orientación al mercado, al igual que el realizado para los sistemas de dirección de recursos humanos, también se realizó en dos niveles de análisis. En un primer nivel de análisis, se evaluó el efecto de la cultura innovadora, tratada como variable unidimensional, sobre cada una de las tres dimensiones de la orientación al mercado. Por su parte, en el segundo nivel de análisis se evaluó separadamente la influencia de cada una de las dos dimensiones identificadas de la cultura innovadora, participación y predisposición hacia la innovación, sobre las tres dimensiones de la orientación al mercado: generación, diseminación y respuesta a la información.

La estimación de los modelos estructurales del primer nivel de análisis requiere la transformación del constructo bidimensional en unidimensional. Siguiendo el procedimiento propuesto por Anderson y Gerbing (1988), la estructura unidimensional de la cultura innovadora se obtuvo calculando en cada una de sus dimensiones: participación y predisposición hacia la innovación, el promedio de las puntuaciones observadas ponderado por sus respectivos coeficientes de regresión estandarizados.

Los resultados del primer nivel de análisis revelan la influencia positiva y significativa de la cultura innovadora sobre las tres dimensiones de la orientación al mercado. No obstante, la intensidad de los efectos de la cultura innovadora sobre la orientación al mercado varía en cada una de sus tres dimensiones con el siguiente orden de prelación, ordenados de mayor a menor influencia: (1) respuesta a la información; (2) diseminación, y (3) generación de información de mercado.

Como se puede observar en la tabla 17, el modelo estructural de los efectos de la cultura innovadora sobre la generación de información presenta un buen ajuste global a los datos observados. Asimismo, con un nivel de varianza explicada aceptable ($\eta^2 = 0,286$), todos los coeficientes de regresión sobre las variables observadas y los indicadores transformados de las dos dimensiones de la cultura (ICI1 y ICI2) son significativos y positivos; confirmándose, además, la asociación estadísticamente significativa y positiva entre la cultura innovadora y la generación de información de mercado.

El modelo estructural de la cultura innovadora y la diseminación de información también presenta un ajuste global aceptable (tabla 18). El grado de varianza explicada de la variable endógena, diseminación a la información, es satisfactorio ($\eta^2 = 0,361$) y se aporta evidencia de la asociación estadísticamente significativa y positiva en la relación estructural evaluada.

TABLA 17. Modelo estructural de Cultura innovadora y Generación de Información (I)

Indicadores			Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Generación Información	<---	Cultura innovadora	0,535	0,335	3,108	0,002
ICI1	<---	Cultura	1,159			
ICI2	<---	Cultura	0,422	0,176	3,010	0,003
V11	<---	Generación Información	0,815			
V10	<---	Generación Información	0,741	0,087	8,945	0,000
V5	<---	Generación Información	0,536	0,118	6,550	0,000
V3	<---	Generación Información	0,592	0,130	7,250	0,000

Indicadores de bondad de ajuste
 CMIN = 10,800 ($p=0,213$), GFI = 0,980, RMSEA = 0,045, RMR = 0,036, TLI = 0,981, NFI = 0,964
 PGFI = 0,373, CMINDF = 1,350 PNFI = 0,514, AIC = 36,800

TABLA 18. Modelo estructural de la Cultura innovadora y Diseminación de Información (I)

Indicadores			Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Diseminación Información	<---	Cultura innovadora	0,601	0,354	4,188	0,000
ICI1	<---	Cultura innovadora	0,728			
ICI2	<---	Cultura innovadora	0,669	0,279	4,791	0,000
V14	<---	Diseminación Información	0,611			
V12	<---	Diseminación Información	0,425	0,136	4,740	0,000
V8	<---	Diseminación Información	0,722	0,222	7,084	0,000
V6	<---	Diseminación Información	0,847	0,197	7,494	0,000

Indicadores de bondad de ajuste
 CMIN = 12,054 ($p=0,099$), GFI = 0,979, RMSEA = 0,065, RMR = 0,029, TLI = 0,957, NFI = 0,955
 PGFI = 0,326 CMINDF = 1,722 PNFI = 0,446, AIC = 40,054

El modelo estructural de la cultura innovadora y la respuesta a la información de mercado, en este primer nivel de análisis, también tiene una buena calidad de ajuste global (tabla 19). El coeficiente de correlación múltiple al cuadrado es muy satisfactorio ($\eta^2 = 0,657$), superior a los de los dos modelos previos, y, se confirma, de acuerdo con lo esperado, el efecto positivo y significativo de la cultura innovadora sobre la respuesta a la información de mercado.

TABLA 19. Modelo estructural de la Cultura innovadora y Respuesta a la Información (I)

Indicadores			Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Respuesta a la Información	<---	Cultura innovadora	0,811	0,277	5,181	0,000
ICI1	<---	Cultura innovadora	0,746			
ICI2	<---	Cultura innovadora	0,656	0,206	6,207	0,000
V21	<---	Respuesta a la Información	0,604			
V20	<---	Respuesta a la Información	0,563	0,213	5,574	0,000
V19	<---	Respuesta a la Información	0,678	0,146	6,277	0,000
V18	<---	Respuesta a la Información	0,654	0,163	6,149	0,000

Indicadores de bondad de ajuste
 CMIN = 8,262 ($p=0,408$), GFI = 0,985, RMSEA = 0,014 RMR = 0,017, TLI = 0,998, NFI = 0,966
 PGFI = 0,375, CMINDF = 1,033 PNFI = 0,515, AIC = 34,262

El análisis de segundo nivel de los efectos de la cultura innovadora sobre las tres dimensiones de la orientación al mercado implica la estimación de tres nuevos modelos estructurales, en los que se especifican las relaciones estructurales entre las dos dimensiones de la cultura innovadora, participación y predisposición hacia la innovación, y cada una de las tres dimensiones de la orientación al mercado: generación, diseminación y respuesta a la información.

El primer modelo estructural estimado, en este análisis de segundo nivel, presenta una buena calidad de ajuste global, tal y como se puede observar en la tabla 20, así como un alto grado de varianza explicada ($\eta^2 = 0,527$). Todos los coeficientes de regresión estimados, tanto de las variables observadas como de las variables latentes, son significativos. Se confirma la asociación positiva entre la dimensión predisposición hacia la innovación y generación de información de mercado y, contrariamente a lo esperado, se constata una asociación inversa o negativa entre la participación en la innovación y la generación de información de mercado.

TABLA 20. Modelo estructural de la Cultura innovadora y Generación de Información (II)

Indicadores	Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Generación Información <--- F2 (predisposición innovación)	0,853	0,254	5,804	0,000
Generación Información <--- F1 (participación innovación)	-0,277	0,144	-2,326	0,020
V59 <--- F1 (participación innovación)	0,788	0,090	9,827	0,000
V60 <--- F1 (participación innovación)	0,843			
V55 <--- F1 (participación innovación)	0,680	0,102	8,698	0,000
V54 <--- F2 (predisposición innovación)	0,763	0,184	6,641	0,000
V58 <--- F2 (predisposición innovación)	0,758	0,245	6,612	0,000
V56 <--- F2 (predisposición innovación)	0,603			
V57 <--- F2 (predisposición innovación)	0,354	0,156	4,167	0,000
V11 <--- Generación Información	0,811			
V10 <--- Generación Información	0,754	0,087	9,182	0,000
V5 <--- Generación Información	0,531	0,118	6,511	0,000
V3 <--- Generación Información	0,583	0,130	7,178	0,000

Indicadores de bondad de ajuste
 CMIN = 46,527 ($p=0,222$), GFI = 0,952, RMSEA = 0,031, RMR = 0,050, TLI = 0,984, NFI = 0,926
 PGFI = 0,577, CMINDF = 1,163 PNFI = 0,674, AIC = 98,527

El modelo estructural de los efectos de las dos dimensiones culturales sobre la diseminación de la información de mercado tiene una calidad de ajuste global (tabla 21) y un coeficiente de correlación múltiple al cuadrado ($\eta^2 = 0,271$) aceptables. Excepto el estimador del coeficiente de regresión entre la primera dimensión de la cultura (participación en la innovación), todos los restantes estimadores son estadísticamente significativos. De acuerdo con lo esperado, se confirma la asociación positiva entre la predisposición hacia la innovación y la diseminación de información de mercado y, por el contrario, no se confirma la existencia de relación causal

entre la primera dimensión cultural, participación en la innovación, y la diseminación de la información de mercado.

TABLA 21. Modelo estructural de la Cultura innovadora y Diseminación de Información (II)

Indicadores		Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Diseminación Información	<--- F2 (predisposición innovación)	0,469	0,195	2,983	0,003
Diseminación Información	<--- F1 (participación innovación)	0,075	0,127	0,569	0,569
V59	<--- F1 (participación innovación)	0,782	0,093	9,617	0,000
V60	<--- F1 (participación innovación)	0,836			
V55	<--- F1 (participación innovación)	0,685	0,105	8,659	0,000
V54	<--- F2 (predisposición innovación)	0,605	0,142	6,224	0,000
V58	<--- F2 (predisposición innovación)	0,695	0,205	6,659	0,000
V56	<--- F2 (predisposición innovación)	0,660			
V57	<--- F2 (predisposición innovación)	0,383	0,152	4,209	0,000
V14	<--- Diseminación Información	0,596			
V12	<--- Diseminación Información	0,419	0,137	4,752	0,000
V8	<--- Diseminación Información	0,716	0,229	7,027	0,000
V6	<--- Diseminación Información	0,872	0,212	7,340	0,000

Indicadores de bondad de ajuste
 CMIN = 50,540 ($p=0,084$), GFI = 0,950, RMSEA = 0,044, RMR = 0,047, TLI = 0,967, NFI = 0,917
 PGFI = 0,547, CMINDF = 1,330 PNFI = 0,633, AIC = 106,540

El tercer modelo estructural estimado en este segundo nivel de análisis, efectos de las dos dimensiones de la cultura innovadora, participación y predisposición hacia la innovación, sobre la respuesta a la información de mercado, también presenta una calidad de ajuste global (tabla 22) y una proporción de varianza explicada de la variable endógena ($\eta= 0,555$) satisfactorias. Todos los estimadores de los coeficientes de regresión son estadísticamente significativos, excepto la relación causal establecida entre la primera dimensión de la cultura innovadora, participación en la innovación, y la variable endógena, respuesta a la información de mercado. Se confirma la relación causal positiva entre la predisposición hacia la innovación y la respuesta a la información de mercado y, en contra de lo esperado, no se confirma la existencia de asociación estadísticamente significativa entre la participación en la innovación y la respuesta a la información de mercado.

TABLA 22. Modelo estructural de la Cultura innovadora y Respuesta a la Información (II)

Indicadores		Estimador Estándar	Desv. Típica	Razón Crítica	P
Respuesta a la Información	<--- F2 (predisposición innovación)	0,595	0,166	3,576	0,000
Respuesta a la Información	<--- F1 (participación innovación)	0,208	0,095	1,582	0,114
V59	<--- F1 (participación innovación)	0,791	0,090	9,930	0,000
V60	<--- F1 (participación innovación)	0,836			
V55	<--- F1 (participación innovación)	0,685	0,103	8,790	0,000
V54	<--- F2 (predisposición innovación)	0,656	0,167	6,183	0,000
V58	<--- F2 (predisposición innovación)	0,658	0,224	6,193	0,000

V56	<--- F2 (predisposición innovación)	0,613			
V57	<--- F2 (predisposición innovación)	0,409	0,170	4,342	0,000
V21	<--- Respuesta a la Información	0,604			
V20	<--- Respuesta a la Información	0,560	0,212	5,566	0,000
V19	<--- Respuesta a la Información	0,677	0,145	6,287	0,000
V18	<--- Respuesta a la Información	0,657	0,162	6,184	0,000

Indicadores de bondad de ajuste

CMIN = 48,904 ($p=0,185$), GFI = 0,953, RMSEA = 0,033, RMR = 0,033, TLI = 0,979, NFI = 0,914

PGFI = 0,592, CMINDF = 1,193 PNFI = 0,681, AIC = 98,904

Conclusiones

Existen numerosas definiciones del concepto de orientación al mercado y la gran mayoría comparten varias similitudes. En primer lugar, la preocupación por la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente es un elemento común de las respectivas definiciones. En segundo lugar, todos estos planteamientos asumen, implícita o explícitamente, que no es suficiente que en la organización existan unos valores compartidos que reflejen la preocupación por la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente. Así, las principales definiciones del concepto de orientación al mercado reconocen la necesidad de que las actividades, comportamientos, procesos o sistemas directivos sean coherentes con esta preocupación. Es decir, que las manifestaciones culturales reflejadas en los comportamientos, procesos o sistemas directivos deben contribuir a la creación de valor al cliente. Un tercer denominador común de las distintas concepciones de la orientación al mercado lo constituye la importancia del entorno externo de la organización. Existe un reconocimiento más o menos evidente de que la organización debe conocer en profundidad su entorno externo con el propósito de elaborar una oferta comercial de valor para el cliente. En relación con esta preocupación por el entorno externo de la organización, también hay que destacar que con distinto énfasis todos los autores sugieren que la orientación al mercado implica, explícita o implícitamente, un interés y un conjunto de comportamientos o procesos dirigidos a mejorar el conocimiento y comprensión del cliente, competencia, distribuidores, proveedores, colaboradores y del entorno tecnológico, político, legal, medioambiental, económico y social.

Desde un punto de vista empírico, los resultados de la investigación realizada nos han proporcionado, en primer lugar, un instrumento de medida válido y fiable de la orientación al mercado de los establecimientos hoteleros canarios, representado por tres dimensiones interrelacionadas: generación, diseminación y respuesta a la información de mercado.

Los resultados de los efectos de los sistemas organizativos analizados (formalización y centralización) sobre la orientación al mercado muestran la asociación estadística entre estas variables. No obstante, mientras que la influencia de la formalización es en sentido directo, la

centralización influye en sentido inverso sobre la orientación al mercado de los establecimientos turísticos. Específicamente, la formalización organizativa, o grado en el que se definen los roles, relaciones jerárquicas, comunicaciones, normas y sanciones, y procedimientos organizativos, favorece la intensidad de las actividades y comportamientos de generación, diseminación y respuesta a la información de mercado en el sector turístico hotelero. Por su parte, la influencia negativa de la centralización sobre la diseminación y respuesta a la información de mercado, sugiere que es preferible incrementar el grado de autonomía de los empleados en la toma de decisiones antes que concentrar la toma de decisiones en los niveles jerárquicos más altos de la organización, al objeto de alcanzar un mayor grado de orientación al mercado de los establecimientos alojativos turísticos.

Las dinámicas interdepartamentales afectan significativamente a la orientación al mercado de los establecimientos. Por una parte, los conflictos inhiben o reducen los comportamientos de respuesta a la información de mercado, mientras que la conexión interdepartamental favorece su desarrollo. Estos resultados sugieren que, por un lado, se favorezcan buenas relaciones profesionales entre los empleados de todos los departamentos, se moderen las tensiones que surjan en las reuniones del personal y se incentive la interacción y colaboración profesional entre los miembros de los distintos departamentos. Y, por otra parte, las evidencias empíricas obtenidas sugieren que se debe facilitar la accesibilidad y comunicación, tanto formal como informal, entre todos los miembros de la organización, independiente del departamento al que estén adscritos y de la posición jerárquica que ocupen en el establecimiento hotelero.

Entre el conjunto de factores analizados, la presencia de un sistema de valores compartido (cultura innovadora), que refleje la apertura y predisposición de todos los miembros de la organización hacia la innovación, es el factor organizativo que con mayor consistencia e intensidad favorece el desarrollo de la orientación al mercado de los establecimientos turísticos. No obstante, la intensidad de los efectos de la cultura innovadora sobre la orientación al mercado varía entre sus tres dimensiones, ordenados de mayor a menor influencia, con el siguiente orden de prelación: (1) respuesta a la información; (2) diseminación, y (3) generación de información de mercado.

Desde un punto de vista más específico, considerando las relaciones entre las dos dimensiones culturales identificadas, participación y predisposición a la innovación, y las tres dimensiones de la orientación al mercado, podemos concluir, por un lado, que para favorecer el desarrollo de actividades de generación, diseminación y respuesta a la información de mercado hay que fomentar que entre todos los miembros del establecimiento se compartan en mayor medida valores que reflejen una mayor predisposición hacia la innovación. Entre estos valores destacan el responder rápidamente a los cambios en las condiciones del mercado, el dinamismo e iniciativa del personal y el dar mayor importancia a la innovación y al cambio

que los competidores. Por otro lado, los resultados obtenidos sugieren, en contra de lo esperado, que los sentimientos de confianza y de ser escuchados por otros miembros de la organización, así como de alta participación no están asociados estadísticamente con la diseminación y respuesta a la información de mercado e incluso podrían inhibir o reducir la intensidad de las actividades de generación de información de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I.; SANTOS VIJANDE, M. L. y VÁZQUEZ CASIELLES, R.** (2000). "Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación orientación al mercado - resultados". *Esic Market*. Septiembre, 7-41.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M. L.** (1999). "Resultados empíricos de la orientación al mercado: evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5, Nº 3, 19-40.
- BECKER, J. y HOMBURG, C.** (1999). "Market-oriented management: a systems-based perspective". *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 4, Nº 1, 17-41.
- CADOGAN, J. W. y DIAMANTOPOULOS, A.** (1995). "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 3, 41-60.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J. A.** (1998). "Export market-oriented behaviors, their antecedents, performance consequences, and the moderating impact of the export environment: evidence from the UK environment: evidence from the UK and the US". *EMAC Conference*, 449-452.
- CADOGAN, J. W. y PAUL, N. J.** (1999). "Key antecedents to export market-oriented behaviors". *EMAC Conference*, 1-30.
- COWEL, D. W.** (1991). "Mercadeo de servicios. Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo". Legis. Serie empresarial. Bogotá.
- DAY, G. S.** (1994a). "The capabilities of market driven organizations". *Journal of Marketing*. Vol 58: 37-52.
- DAY, G. S.** (1994b). "Continuous learning about markets". *California Management Review*. Vol. 36: 4, 9-31.
- DAY, G. S. y NEDUNGADI, P.** (1994). "Managerial representations of competitive advantage". *Journal of Marketing*. Vol. 58, abril, 31-44.

- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; y WEBSTER, Jr., F. E.** (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis". *Journal of Marketing*. Vol. 57, enero, 23-27.
- DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J. U.** (1998). "Measuring market orientation: generalization and synthesis". *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 2, 213-232.
- DOYLE, P. y HOOLEY, G. .** (1992). "Strategic orientation and corporate performance". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 9, 59-73.
- GOUNARIS, S. P. y AVLONITIS, G. J.** (1997). "Company and market correlates of marketing orientation development: an empirical investigation". *EMAC Conference*, 536-555.
- GRÖNROOS, C.** (1994). "Marketing y gestión de servicios". Editorial Díaz de Santos.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K.** (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*. Vol. 57, julio, 53-70.
- KELLEY, S. W.** (1992). "Developing customer orientation among services employees". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 20, N° 1, 27-36.
- KITCHELL, S.** (1995). "Corporate Culture, environmental adaptation, and innovation adoption: a qualitative/quantitative approach". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, N° 3, 195-205.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J.** (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*. Vol. 54, abril, 1-18.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. y KUMAR, A.** (1993). "Markor: a measure of market orientation". *Journal of Marketing Research*. Vol. XXX, noviembre, 467-77.
- LICHTENTHAL, J. D. y WILSON, D. T.** (1992). "Becoming market oriented". *Journal of Business Research*. Vol. 24, 191-207.
- LUSCH, R. F. y LACZNIAK, G. R.** (1987). "The evolving marketing concept, competitive intensity, and organizational performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 15, 3, 1-11.
- MENON, A. y VARADARAJAN, P. R.** (1992). "A model of marketing knowledge use within firms". *Journal of Marketing*. Vol. 56, N° 4, 53-71.
- MESSIKOMER, E. E.** (1987). "Marketing changes the corporate culture - a company study". *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 2, N° 4, 53-58.
- MORGAN, R. E.; KATSIKEAS, C. S. y APPIAH-ADU, K.** (1998). "Market orientation and organizational learning capabilities". *Journal of Marketing Management*. Vol. 14, 353-381.
- MORGAN, R. E. y STRONG, C. A.** (1998). "Market orientation and dimensions of strategic orientation". *European Journal of Marketing*. Vol. 32, N° 11/12, 1051-1073.

- NARVER, J. C. y SLATER, S. F.** (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*. Octubre, 20-35.
- PELHAM, A. M. y WILSON, D. T.** (1996). "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 24, Nº 1, 27-43.
- QUINTANA DÉNIZ, A** (2001). *La orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades y otros recursos intangibles: Un modelo explicativo de los resultados empresariales*. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- RUEKERT, R. W.** (1992). "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective". *International Journal of Research in Marketing*. Vol 9, agosto, 225-245.
- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K.** (1996). "Market orientation: a state-of-the-art review". *EMAC Conference, 25 th., 1996*. 1.161-1.181.
- TUOMINEN, M.; MÖLLER, K. y ANTTILA, M.** (1999). "Marketing capability of market oriented organizations". *EMAC Conference, 28 th., 1999*. Track 9: 1: 1, 1-27.
- VARELA GONZÁLEZ, J. A.; CALVO SILVOSA, A.; MAGALHAES SERRA, E. y CARVALHO VIERIA, J. M.** (1996). "Perspectivas sobre el constructo orientación al mercado. Análisis empírico de sus relaciones (1)". X Congreso Nacional y IV Congreso Hispano Francés. Granada, 11-14 de junio de 1996.
- WEBSTER, Jr., F. E.** (1988b). "The rediscovery of the marketing concept". *Business Horizons*. mayo-junio, 29-39.
- WEBSTER, Jr., F. E. y DESHPANDÉ, R.** (1989). "Organizational culture and marketing: defining the research agenda". *Journal of Marketing*. Vol. 53, enero, 3-15.