

INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO SOBRE LA ACTITUD Y COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Carmen Barroso Castro¹ y María Elena Sánchez del Río Vázquez

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

RESUMEN

La orientación al mercado presta especial atención al cliente final y su relación a largo plazo, sin embargo no tiene sentido hablar de dicha orientación sin aludir al cliente interno, pues busca la aceptación de la filosofía de marketing por parte de todos los miembros de la firma. Más aún, el empleado resulta esencial para el éxito de las organizaciones de servicios, pues su conducta afecta a la valoración que el cliente final realiza sobre la firma. La escasa investigación sobre la relación entre la orientación al mercado y el cliente interno—estrés, actitud y comportamiento discrecional—apoya el presente estudio empírico.

Palabras clave: orientación al mercado, estrés en el puesto, actitud hacia el puesto, comportamiento discrecional (OCB's).

1. INTRODUCCIÓN

En estos últimos años, han sido numerosos los estudios realizados sobre la Orientación al Mercado (O.M.) tanto en nuestro país² como fuera de nuestras fronteras³. En la generalidad de los casos se han centrado en definir, conceptualizar y operativizar dicho constructo, así como en estudiar su relación con el resultado empresarial, destacando el papel de esta "habilidad de la organización" para conseguir que el cliente perciba un valor superior al de la competencia (TUOMINEN y MÖLLER, 1996) y apoyando que la O.M.—recurso intangible—permite generar el conocimiento necesario para producir una oferta que logre satisfacer al cliente (HUNT y LAMBE, 2000). A pesar del alto número de estudios, llama poderosamente la atención la escasez de trabajos que examinen el efecto de la O.M. sobre el nivel operacional de los empleados—actitudes y comportamiento—(PIERCY *et al.*, 2002; KENNEDY *et al.*, 2002). Esta circunstancia resulta si cabe más sorprendente si tenemos en cuenta que tanto la acti-

¹ Carmen Barroso Castro (barroso@us.es). Tfno: 954 55 75 21. Dpto. de Administración de Empresas y Marketing. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. c/ Ramón y Cajal, 1. 41018 Sevilla.

² Ver, entre otros, ÁLVAREZ *et al.* 2000; BIGNÉ *et al.* 1998; COSSÍO, 2000; LADO *et al.* 1998; LLONCH, 1996; VARELA *et al.* 1996.

³ Ver, entre otros, BAKER y SINKULA, 1999; DESHPANDÉ y FARLEY, 1999; GAUZENTE, 1999; FARRELL, y OCZKOWSKI, 1997; LANGERAK, 2001; SIGUAW *et al.* 1998; VERHEES, 1998.



tud de los empleados como su comportamiento, son dos aspectos centrales ampliamente reconocidos en la conceptualización de la O.M. (NARVER y SLATER, 1990; KOHLI y JAWORSKI, 1990).

Lograr la satisfacción del cliente es una meta deseada por todas las empresas, pero sumamente compleja de alcanzar. Son muchas las variables que inciden en ella, unas ligadas a aspectos internos de la organización mientras que otras dependen de factores externos a ésta. A pesar de su complejidad, la literatura de servicios concede un papel predominante al comportamiento de los empleados en el logro de este objetivo, de tal manera que la satisfacción del cliente con el empleado puede llegar a ser un buen indicador de su satisfacción con la empresa (LAMBERT, SHARMA y LEVY, 1997). La mayoría de los trabajos estudian esta influencia sólo para la figura del empleado-vendedor (PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY, 1988; CROSBY, EVANS, y COWLES, 1990), aunque lo cierto es que todos los trabajadores de la firma pueden incidir, directa o indirectamente, sobre la satisfacción de los clientes (GEORGE, 1990).

Para que esta relación empleado-cliente sea fructífera, un requisito indispensable es la presencia de un "clima de servicio" en la firma (WILLIAMS y SÁNCHEZ, 1998; CARRAHER *et al.* 1998), desempeñando un papel relevante determinadas variables como la actitud de los empleados y el entorno de su trabajo (BOWEN y SCHNEIDER, 1985; BERRY, 1995). Pero este clima de servicio jamás se podrá alcanzar sin una cultura organizativa que verdaderamente apoye y fortalezca estos objetivos; en este punto, destaca la importancia del efecto de la O.M. sobre el empleado. En esta dirección, HARTLINE, MAXHAM III y MCKEE (2000) destacan la idea de la O.M. como cultura favorable a la creación del clima de servicio que generará satisfacción en el cliente; y SLATER y NARVER (1995) señalan que tan importante es la cultura como el clima de la organización donde los trabajadores desarrollan sus funciones.

A través de las próximas líneas hemos intentado ilustrar la importancia del empleado en el éxito de una organización, resaltando, de cara a la gestión

empresarial, la atención que se debe prestar hacia la actitud y el comportamiento de los miembros de la firma. Como anteriormente reseñamos, resulta sorprendente la relativa escasez de trabajos dedicados a la influencia de la O.M. sobre los empleados, de tal manera que el rol de cliente interno ha sido escasamente analizado desde el punto de vista de la orientación al cliente (PIERCY *et al.* 2002; CONDUIT y MAVONDO, 2001). Por todo ello, el objetivo de esta investigación consiste en profundizar en la respuesta del empleado ante la O.M. de su firma, tomando como punto de partida tanto la literatura sobre O.M. como la referente al marketing de servicios, ya que esta última ha prestado mucha más atención a esta figura. Por otra parte, debemos reseñar que una importante limitación de los escasos trabajos que han estudiado esta relación, es que utilizan para ello las percepciones de los directivos de las empresas (JAWORSKI y KOHLI, 1993; RUEKERT, 1992), y no recogen directamente la visión de los empleados sobre sus actitudes y sus comportamientos. En nuestro estudio, hemos intentado superar esta limitación accediendo directamente al empleado.

En definitiva, la revisión de la literatura nos ha permitido identificar cinco variables claves para el análisis del clima organizativo de la empresa, teniendo en cuenta que este clima debe ser el más adecuado para lograr la satisfacción de los clientes. A estas variables se le suma la O.M. de la firma, en aras de determinar su posible implicación sobre la actitud y el comportamiento de los empleados. A continuación realizamos una revisión de las variables implicadas en nuestro modelo.

2. EFECTOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO SOBRE EL EMPLEADO

La literatura acepta ampliamente que una empresa orientada al cliente conseguirá un mayor grado de satisfacción en éstos, sin embargo, como exponen HARTLINE *et al.* (2000), existe una escasez de investigaciones que cuestionen como esa orientación puede llegar a ser extendida entre los emple-



ados de una firma. En su estudio, estos autores concluyen que existen tres principales "corredores" que facilitan la diseminación de esta orientación, entre los que destaca el proceso de socialización del individuo y su compromiso con la organización. Por su parte, KENNEDY, LASSK y GOOLSBY (2002) señalan que, de forma consistente con investigaciones previas de O.M., el verdadero concepto de marketing sólo puede ser alcanzado cuando la orientación hacia el cliente sea considerada como una filosofía de trabajo para todos los empleados de una firma. A partir de estos resultados, nuestro estudio plantea analizar la relación de variables ligadas al compromiso del empleado con su empresa con la O.M., así como las posibles consecuencias de dicha relación. Las variables implicadas, en consonancia con estudios previos (HARTLINE y FERRELL, 1996; MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998; SIGUAW *et al.* 1994) son las siguientes: estrés del empleado en su puesto de trabajo; actitud hacia el trabajo, analizada mediante el grado de satisfacción del empleado y su compromiso organizacional; y, finalmente, un tipo de comportamiento del empleado denominado "rendimiento extra-rol" por algunos investigadores, como es la dedicación extraordinaria (OCB's).

Antes de dar paso al análisis de estas variables debemos hacer constar que la mayoría de los estudios previos en los que se han contrastado algunas de éstas relaciones se centran, casi exclusivamente, en el personal de ventas (SIGUAW *et al.*, 1994; BABIN y BOLES, 1998; HARTLINE y FERRELL, 1996; MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998; SINGH, 1998). No obstante, a nuestro entender, estos resultados pueden ser generalizados al resto de los empleados de una organización de servicios, dado el elevado grado de contacto que todos ellos tienen con el cliente.

2.1. La orientación al mercado y la respuesta del empleado

Desde finales de los años 80 se ha producido un espectacular avance en la conceptualización de la

O.M., en el que destacan las aportaciones de KOHLI y JAWORSKI (1990) y de NARVER y SLATER (1990). Desde entonces, múltiples investigaciones han tratado de estudiar los antecedentes y las consecuencias de este constructo, de las que se pueden obtener dos importantes implicaciones (PIERCY *et al.* 2002): en primer lugar, que la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento de la empresa es mucho más compleja que lo asumido en los estudios pasados; y en segundo lugar, que un aspecto escasamente tratado por los estudiosos del tema son los requerimientos para una implantación efectiva de la O.M. como estrategia organizacional. Por su parte, y con relación a este segundo aspecto, la reciente literatura de marketing es clara a la hora de determinar que para alcanzar el éxito en una organización, es de vital importancia que en ella su cultura y su clima organizativo se centre en satisfacer las necesidades de los clientes, desde la alta dirección hasta los distintos empleados de la organización. A pesar de la escasez, ya comentada, de estudios centrados en el análisis operacional de la O.M., lo cierto es que empieza a manifestarse como una preocupación latente en los investigadores. Fruto de ello son los trabajos recientes como los de KENNEDY, LASSK y GOOLSBY (2002) y BROWN, MOWEN, DONAVAN y LICATA (2002), algunos de los cuáles llegan a afirmar que el desequilibrio entre el volumen de investigación centrada en analizar la relación entre la O.M. y el rendimiento de la empresa, y los estudios que versan sobre los efectos de la O.M. y el nivel operacional de los empleados constituye, por sí mismo, una muestra del interés actual de este campo de investigación.

La revisión de la literatura pone de manifiesto la existencia de dos posturas diferentes con respecto a la necesidad de estudiar más profusamente estas posibles relaciones. La primera de ellas, opuesta a reconocer su posible importancia, plantea que no es necesaria la presencia de estas relaciones, bien porque argumentan la primacía del cliente externo en la operacionalización del concepto de marketing (WEBSTER, 1994; DICKINSON *et*



al. 1986) frente a los empleados, o bien porque apoyan la perspectiva "micropolítica", esto es, plantea que el desarrollo de la O.M. implica a los niveles jerárquicos elevados de la organización y no a los niveles inferiores (PIERCY, 1989; WHITTINGTON y WHIPP, 1992). La segunda postura defiende la necesidad de estudiar los mecanismos para implantar efectivamente la estrategia empresarial. En esta postura, y desde el punto de vista del papel de los empleados, podemos considerar que KOLHI y JAWORSKI (1990 y 1993) son pioneros al proponer y validar, a través de información proporcionada por directivos de grandes empresas estadounidenses, el efecto positivo y directo de la O.M. sobre el compromiso organizacional y el espíritu corporativo. A resultados semejantes llegan SELNES *et al.* (1996) con un estudio en firmas escandinavas y estadounidenses. Por su parte, RUEKERT (1992) propone y verifica que a mayor nivel de O.M., mayor es la satisfacción del empleado, la confianza en la alta dirección y el compromiso organizacional. Otras investigaciones conducen a resultados semejantes (HOFFMAN y INGRAM, 1992; O'HARA, BOLES y JOHNSTON, 1991). Una importante crítica a estos trabajos es que la información sea proporcionada por directivos de las firmas y no directamente por empleados, circunstancia que puede derivar en grandes desviaciones en cuanto a los resultados. Para superar este obstáculo, SIGUAW *et al.* (1994) recopilan la información necesaria para su estudio de la fuerza de venta, y alcanzan las siguientes conclusiones: a medida que incrementa el nivel de O.M. de la firma, menor es el grado de conflicto y ambigüedad percibido por el vendedor así como mayor es su grado de satisfacción en el trabajo y su nivel de compromiso organizacional.

En esta segunda postura se encuadra el presente estudio, ya que consideramos que para una implantación efectiva de la O.M. es necesario tener presente el papel desempeñado por los empleados de la organización y que postular lo contrario supone una importante limitación para comprender e implantar las políticas adecuadas

para su desarrollo. Así, PIERCY *et al.* (2002) señalan que el análisis de las interrelaciones entre las estrategias y las políticas de la compañía de O.M. y las características de los empleados en términos de creencias, actitudes y comportamiento es, hoy en día, una importante, aunque escasamente atendida, área de investigación. Por esta razón, explora estas relaciones a través de dos etapas diferenciadas de investigación. En una primera etapa, realizan un estudio exploratorio que permite profundizar en el campo de análisis, con la finalidad de solventar las posibles dificultades que podrían venir aparejadas como consecuencia de la limitada investigación concerniente a la relación O.M. y el nivel operacional de las organizaciones (estudio de casos). Los resultados revelan la necesidad de medir de forma separada las variables implicadas, esto es, por una parte, las percepciones de la dirección con respecto a la O.M. y, por otra, las actitudes y creencias de los empleados ante su trabajo. También manifiestan que los esfuerzos de la dirección para desarrollar una O.M. afectan a las percepciones de los empleados en aspectos claves como opiniones, creencias y comportamientos en cuanto al nivel de servicio. No obstante, sus resultados muestran que la actitud de los empleados ante el trabajo (motivación, grado de compromiso y espíritu de equipo) y las medidas de O.M. presentan una relación débil, concluyendo que estas relaciones no tienen por qué estar siempre presentes.

Por su parte, KENNEDY *et al.* (2002) desarrollan el constructo CMS (customer mind-set) para constatar que la orientación al cliente afecta al entorno de trabajo y al rendimiento del empleado. El CMS es conceptualizado como un sistema que nace de la cultura organizacional y pretende reflejar las creencias de cada empleado con respecto a que aprender y satisfacer los clientes; es un componente vital para la adecuada ejecución de su trabajo. Proponen que el CMS está positivamente asociado con outputs deseables como satisfacción, compromiso organizacional y el rendimiento del empleado. Y como señalan en su reciente trabajo,



todo apunta a la existencia de una relación deseable entre la O.M. y el compromiso de los empleados con su organización, así como su nivel de satisfacción en el trabajo.

No obstante, tal y como anteriormente señalábamos, en estos estudios se apunta la necesidad de incrementar la investigación en este campo y con ello, poder profundizar en las consecuencias de la O.M. Y es ésta la finalidad de la investigación que aquí proponemos. Por ello, al objeto de profundizar en este campo de estudio, partimos de aquellas investigaciones que se han centrado en la relación entre la O.M. y sus consecuencias sobre el nivel operacional del empleado. Como señalábamos, trabajos como KOHLI y JAWORSKI (1990), RUEKERT (1992), SIGUAW *et al.* (1994) o SELNES *et al.* (1996) así como los más recientes de PIERCY *et al.* (2002), KENNEDY *et al.* (2002) o BROWN *et al.* (2002) revelan la influencia positiva de la O.M., en muchos casos mediante la orientación al cliente y en algunos de forma muy débil, sobre el grado de satisfacción del empleado y su compromiso con la firma, así como sobre su rendimiento. Por otra parte, numerosas investigaciones del campo de los servicios han concluido que tanto el conflicto como la ambigüedad en el puesto son claros antecedentes de la satisfacción del empleado, grado de motivación o compromiso con la organización⁴. Ello nos lleva a plantear que ambas variables pueden actuar como mediadoras en muchas de estas relaciones. A la luz de estos antecedentes, planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

H₁: la OM tiene efectos negativos y directos sobre el conflicto en el puesto del empleado.

H₂: la OM tiene efectos negativos –directos e indirectos– sobre la ambigüedad en el puesto.

H₃: la OM tiene efectos positivos –directos e indirectos– sobre la satisfacción del empleado.

H₄: la OM tiene efectos positivos –directos e indirectos– sobre el compromiso organizacional.

2.2. Estrés del empleado: el conflicto y la ambigüedad en el puesto de trabajo

El conflicto se define como el grado en el que un empleado percibe incompatibilidad entre sus expectativas y los requerimientos de trabajo que recibe de dos o más personas, y la ambigüedad como el grado de incertidumbre acerca de las tareas que forman parte del trabajo desempeñado, así como lo que la dirección espera del mismo (RIZZO, HOUSE y LIRTZMAN, 1970). Ambos elementos constituyen lo que la literatura denomina “estrés del puesto de trabajo” –aunque en ocasiones se suma un tercero denominado “sobrecarga”–. Existe una importante relación entre estos dos componentes, concretamente el conflicto influye en la ambigüedad. A medida que se incrementa el conflicto del empleado, aumenta la incertidumbre de cuál es el mejor camino para desempeñar sus tareas y cuál es la importancia de las mismas (HARTLINE y FERRELL, 1996). Más aún, SUMRALL y SEBASTIANELLI (1999) sostienen que el empleado que está en contacto directo con el cliente ocupa una posición “límite”, pues ha de satisfacer tanto a la firma como al cliente, teniendo una mayor propensión al estrés en el trabajo.

La consideración del estrés en el trabajo como antecedente de la satisfacción, grado de motivación o compromiso organizacional del empleado, ha sido uno de los aspectos más ampliamente investigado por la comunidad científica⁵. En este

⁴ Ver, entre otros, BABIN y BOLES, 1998; BEHRMAN y PERREAULT, 1984; BROWN y PETERSON, 1994; HARTLINE y FERRELL, 1996; JACKSON y SCHULER, 1985; JOHNSTON *et al.* 1990; MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998; PARASURAMAN, BERRY y ZEITHAML, 1990; RODWELL, KIENZLE y SHADUR, 1998; SINGH, 1993, 1998; SIGUAW *et al.* 1994; SUMRALL y SEBASTIANELLI, 1999.

⁵ Ver, entre otros, BABIN y BOLES, 1998; BEHRMAN y PERREAULT, 1984; BROWN y PETERSON (1994); HARTLINE y FERRELL, 1996; JACKSON y SCHULER, 1985; JOHNSTON *et al.* 1990; MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998; PARASURAMAN, BERRY y ZEITHAML, 1990; RODWELL, KIENZLE y SHADUR, 1998; SINGH, 1993, 1998; SIGUAW *et al.* 1994; SUMRALL y SEBASTIANELLI, 1999.



sentido, la literatura plantea que la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo disminuye a medida que incrementa la ambigüedad o el conflicto en el mismo (HARTLINE y FERRELL, 1996; MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998); esto es, ambos componentes del estrés inciden directa y negativamente sobre la satisfacción del empleado (BROWN y PETERSON, 1993) e, indirectamente, la ambigüedad favorece la probabilidad de abandono del personal de la organización y el conflicto inhibe el compromiso organizacional (BROWN y PETERSON, 1993).

En definitiva, tanto el conflicto como la ambigüedad son claros antecedentes del grado de satisfacción de un individuo en su puesto de trabajo (PARASURAMAN, BERRY y ZEITHAML, 1990; BABIN y BOLES, 1998; MCKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998; SINGH, 1998). Con esta base, consideramos que:

H₅: *A medida que incrementa el conflicto en el puesto disminuye la satisfacción del empleado.*

H₆: *A medida que incrementa la percepción del empleado sobre la ambigüedad en su puesto de trabajo, disminuye su satisfacción.*

H₇: *El conflicto en el puesto de trabajo influye positivamente sobre la ambigüedad en el mismo.*

2.3. Satisfacción del empleado en su puesto de trabajo

LOCKE (1976) define la satisfacción en el trabajo como un estado emocional placentero resultante de la valoración del individuo sobre su trabajo. Este concepto es sumamente amplio, ya que en él se incluyen características tanto del puesto de trabajo como de su entorno, las cuales, recompensan al individuo, permiten su realización y satisfacción, o por el contrario, su frustración o insatisfacción (CHURCHILL, FORD y WALKER, 1974). De nuevo, la mayoría de las investigaciones efectua-

das sobre este concepto se han realizado sobre el personal de ventas, analizando diversas facetas relativas al trabajo —oportunidades de promoción, el salario o el trabajo desempeñado por los supervisores—. En algunos de estos estudios, esas distintas facetas se han considerado de forma separada, mientras que en otros se han tratado de forma agregada en una única medida global (BROWN y PETERSON, 1993).

El interés académico se centra en identificar sus antecedentes y consecuencias. Entre los antecedentes destacan la ambigüedad y el conflicto en el puesto; y entre sus consecuencias, resaltamos el compromiso organizacional.

En las empresas de servicio, el comportamiento del empleado en el momento de la prestación influye notablemente en la percepción del cliente (BITNER, 1990). Esta relación marca la interacción empleado de contacto-clientes, en la que la satisfacción del empleado está muy ligada a su conducta (GATEWOOD y RIORDAN, 1998). En esta línea, SCHNEIDER (1980) manifiesta que la satisfacción en el trabajo es la primera de las razones para que un empleado desarrolle un buen servicio; y los estudios llevados a cabo manifiestan una relación clara entre satisfacción del empleado y el compromiso organizacional (BROWN y PETERSON, 1993). Así pues, proponemos la siguiente hipótesis:

H₈: *La satisfacción del empleado en su puesto de trabajo está asociada positivamente con el compromiso organizacional.*

2.4. El compromiso organizacional

El compromiso organizacional hace referencia al sentimiento del individuo hacia la empresa, cuya principal consecuencia es que éste es capaz de realizar un esfuerzo superior al esperado para conseguir los objetivos empresariales. El empleado siente que su empresa forma parte de su "familia" y está dispuesto a mantener un comportamiento de apoyo continuo para que se mantengan



los valores de ésta (MEYER y HERSCOVITCH, 2001). Aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego del individuo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Por ello, surgen tres perspectivas del compromiso: el afectivo o actitudinal, el de continuidad o calculativo y el normativo (BAYONA, GOÑI y MADORRÁN, 1999; SHORE, BARKSDALE y SHORE, 1995; REICHERS, 1985). El actitudinal es el más ampliamente analizado (ZANGARO, 2001), entendiéndose por tal la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular, y de su participación en la misma. Ello le lleva a desear seguir formando parte de la organización, para lo que está dispuesto a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de ésta. El compromiso de continuidad hace referencia a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja. Por último, el compromiso normativo manifiesta el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización, porque piensa que eso es lo correcto y lo que debe hacer (BAYONA, GOÑI y MADORRÁN, 1999). La mayoría de las investigaciones realizadas sobre este concepto resaltan su relación con variables tales como el absentismo en el puesto de trabajo, la rotación o la satisfacción del empleado (REICHERS, 1985).

La relación nivel de satisfacción del empleado-compromiso organizacional es fuerte y positiva (BROWN y PETERSON, 1993; MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998). Aunque ambos conceptos no son más que actitudes respecto al puesto de trabajo, la mayoría de los académicos argumentan que la satisfacción es previa al compromiso, ya que es más específica y se forma más rápidamente (MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998).

Entre las consecuencias del compromiso con la organización debemos destacar el rendimiento del empleado en su puesto de trabajo, aunque sobre éste debemos realizar una importante matización. En estos últimos años, los investigadores han reconocido la importancia de distinguir dos tipos

de resultados respecto al trabajo del empleado: los denominados rendimientos "in-role" y los rendimientos "extra-role" (que, tal y como señalábamos al principio de este estudio hacen referencia a un tipo de comportamiento del empleado). Entre los primeros, se encuentran, por ejemplo, el volumen de ventas, las comisiones, etc, es decir, rendimientos ligados a los outputs del trabajo. Entre los segundos, relacionados fundamentalmente con aspectos del comportamiento del individuo (MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998), debemos destacar, por su mayor relevancia en la literatura revisada, la dedicación extraordinaria (*organizational citizenship behaviors*, OCB's).

Son varias las razones que apoyan esta distinción. En primer lugar, las investigaciones han puesto de manifiesto que la dirección, a la hora de evaluar a sus empleados, tiene en cuenta ambos, y que los dos tienen una importante influencia en decisiones como promoción, recompensas o compensaciones (MACKENZIE, PODSAKOFF y FETTER, 1991). En este sentido, PODSAKOFF *et al.* (2000) defienden que la dirección considera los rendimientos "extra-rol" como parte del puesto de trabajo del individuo. En segundo lugar, los dos tipos de rendimientos presentan importantes influencias en el resultado financiero global de la organización (MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998). Por último, ambos rendimientos presentan diferentes antecedentes y consecuencias (ORGAN, 1990). En este sentido, el peso de la evidencia empírica sugiere que los rendimientos "in-role" son un antecedente de la satisfacción en el trabajo, siendo los rendimientos "extra-role" una consecuencia del mismo (ORGAN, 1988, 1990). La lógica que apoya esta relación causal se centra en el argumento de que los empleados que están satisfechos con su puesto de trabajo presentan un sentimiento de agradecimiento hacia la organización y un deseo de reciprocidad, el cual, se manifiesta a través de su comportamiento.

En este mismo sentido, el rendimiento "in-role" debe ser considerado un antecedente del compromiso organizacional, mientras que el rendimiento



“extra-role” es percibido como una consecuencia del mismo. El razonamiento que explica esta relación ha sido profusamente analizado con el personal de ventas. Así, es de esperar que aquellos individuos que incrementan su volumen de ventas en la organización, reciban por ello una importante recompensa –comisiones–, por lo que estarán mucho más comprometidos con la empresa. BROWN y PETERSON (1993) determinaron la existencia de una relación causal positiva entre rendimiento “in-role” y compromiso organizacional.

Sin embargo, la relación causal rendimiento “extra-rol”–compromiso organizacional es la opuesta a la que hemos descrito (MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998). En este caso, los individuos que están más comprometidos con la firma quieren dar algo más de sí mismo con la intención de contribuir al bien de la organización (CARDONA, LAWRENCE y BENTLER, 1999; MUENE, 1995; ORGAN y RYAN, 1995). Por todo ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H₉: El compromiso organizacional está positivamente relacionado con la OCB's

El comportamiento del individuo en el trabajo es un campo de estudio que ha recibido una gran atención; siendo diversos los términos empleados a la hora de referenciar este concepto tales como: comportamiento prosocial, rendimiento “extra-role” (OCB's) o cívico (PODSAKOFF *et al.* 2000). El objetivo común de estos términos es conceptualizar un tipo de comportamiento del individuo en la empresa que beneficia, a largo plazo, los logros de ésta, y que, en épocas pasadas, había sido excluido a la hora de evaluar el rendimiento del empleado (DYNE, GRAHAM y DIENESCH, 1994). A lo largo de nuestro estudio hemos optado por denominar a este tipo de comportamiento “dedicación extraordinaria”.

Una revisión de la literatura referente al tema nos permite distinguir dos corrientes de conceptualización de la OCB's. Los primeros investigadores en este campo, entre los que debemos destacar el trabajo de ORGAN (1988), consideran este

tipo de comportamiento como un rendimiento “extra-rol”, tal y como hemos planteado en las líneas precedentes. Por su parte, otra corriente de autores, entre los que debemos destacar a GRAHAM (1991), señala que la OCB's es un constructo que debe ser considerado de forma aislada al rendimiento del trabajo, lo que evita los problemas de distinguir entre los dos tipos de rendimientos, y que debe ser considerado como un concepto global que incluye todos los comportamientos positivos relevantes de los individuos de una organización. En este sentido consideran la OCB's como un constructo multidimensional compuesto de diferentes categorías correlacionadas entre sí: fidelidad, participación y obediencia.

Es cierto que son numerosas las dificultades que se pueden plantear en una firma a la hora de distinguir entre rendimiento “in-role” y “extra-rol”. Entre estas, podemos destacar las siguientes: en primer lugar, la percepción de la dirección no tiene porque coincidir con la que el empleado tiene sobre su rendimiento y, así, sobre cuáles son sus responsabilidades; en segundo lugar, el grado de satisfacción del empleado afecta a como percibe éste sus responsabilidades y su nivel de rendimiento (MORRISON, 1994). No obstante, dado que la mayoría de los trabajos empíricos revisados parten de la definición inicial de Organ, nosotros optamos por ésta para el desarrollo de nuestro trabajo.

ORGAN (1988) define OCB's como un comportamiento de algunos de los empleados de la organización que quieren promover directamente el funcionamiento efectivo de la misma, independientemente de los objetivos de productividad de cada uno de ellos. Los elementos claves de este tipo de comportamiento se pueden resumir en los siguientes (NETEMEYER, BOLES, MCKEE y McMURRIAN, 1997): representa un tipo de comportamiento que va más allá de lo prescrito formalmente por la organización; es un tipo de comportamiento discrecional; no está directamente recompensado o reconocido en la estructura formal de recompensas de la organización; y es muy impor-

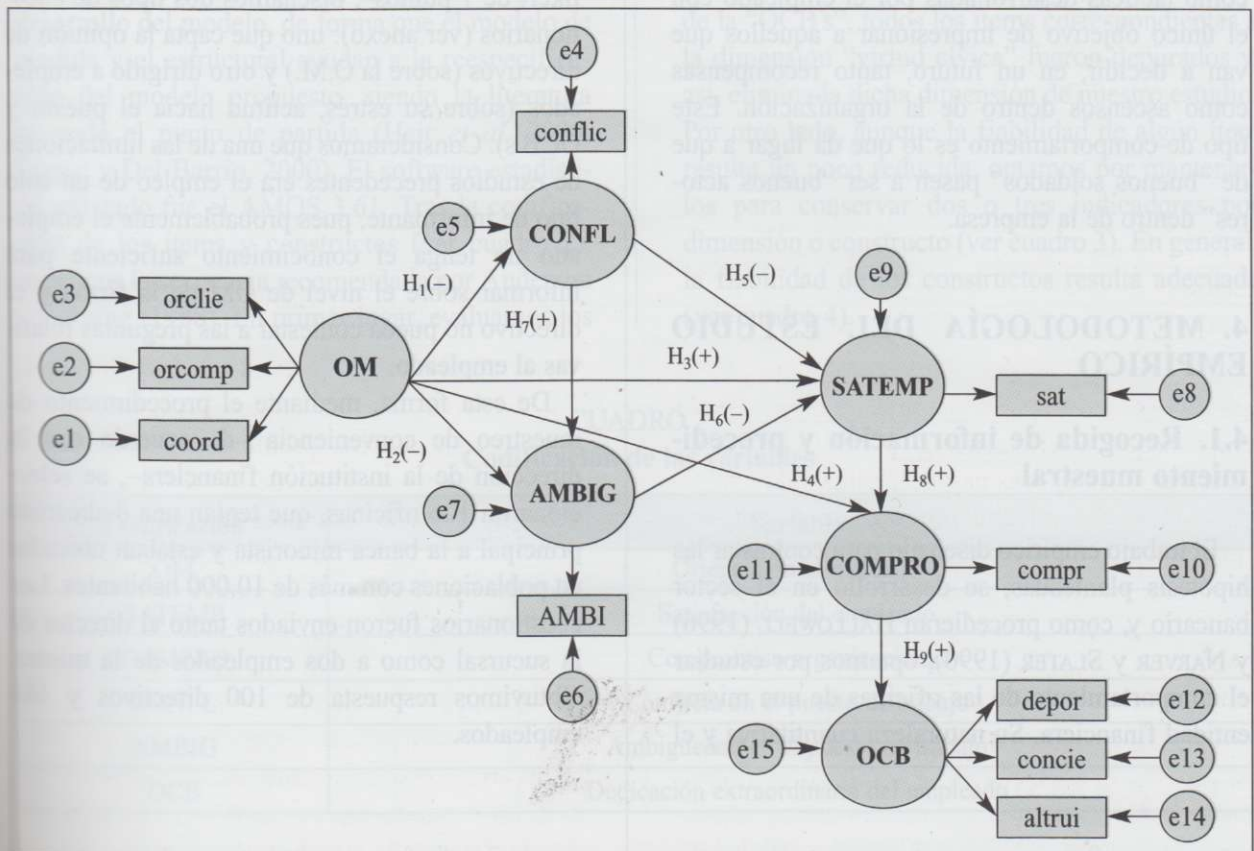


tante para la efectividad y el éxito del funcionamiento de la misma. En definitiva, la revisión de la literatura indica que los investigadores consideran, básicamente, dos bases motivacionales de la OCB's: la actitud del empleado en el trabajo y su disposición o personalidad (BOLINO, 1999).

Existen diversas formas de OCB's (PODSAKOFF *et al* 2000). En nuestro trabajo, partimos de la propuesta de NETEMEYER *et al* (1997) en la que se consideran cuatro grandes tipos: deportividad, virtud cívica, conciencia y altruismo. La deportividad se define como la buena voluntad de una parte del empleado para tolerar circunstancias inferiores a las ideales sin reclamar, sin hacer "grandes montañas de un grano de arena". Por su parte, la virtud cívica manifiesta la preocupación del

empleado por participar en la vida de la compañía –por ejemplo, atendiendo funciones que no le son requeridas–. Por conciencia se entiende aquel tipo de comportamiento que va más allá de los requerimientos de la propia organización en el puesto de trabajo –sería el caso de trabajar más tiempo de lo establecido por el bien de la organización. Finalmente, el altruismo refleja el comportamiento de ayuda a los compañeros en el desempeño de sus tareas (NETEMEYER *et al*. 1997). En ocasiones, el altruismo y la conciencia se agrupan en el denominado comportamiento de ayuda a los demás (MACKENZIE, PODSAKOFF y AHEARNE, 1998). Investigaciones más recientes (PODSAKOFF *et al*. 2000) se han preocupado de profundizar en la naturaleza de este comportamiento, agrupándolo

FIGURA 1
Modelo global propuesto



en siete dimensiones diferentes: comportamiento de ayuda, deportividad, iniciativa individual, virtud cívica, lealtad organizativa, complacencia y desarrollo personal. No obstante, y en consonancia con otros estudios, en nuestro trabajo optamos por considerar las cuatro dimensiones iniciales.

Ahora bien, los planteamientos expuestos hasta este momento sobre la OCB's se han realizado en el marco de la definición de ORGAN (1988), en la que se consideraba que los individuos que presentaban este tipo de comportamiento debían de ser considerados como "buenos soldados" para la firma. No obstante, BOLINO (1999) plantea la necesidad de profundizar la investigación en torno a este concepto debido a las elevadas correlaciones existentes entre algunas de sus dimensiones —como altruismo o conciencia—, con aquellas acciones desarrolladas con la única intención de impresionar a la dirección. De tal manera que, en ciertas circunstancias, la OCB's puede ser considerada como tácticas desarrolladas por el empleado con el único objetivo de impresionar a aquellos que van a decidir, en un futuro, tanto recompensas como ascensos dentro de la organización. Este tipo de comportamiento es lo que da lugar a que de "buenos soldados" pasen a ser "buenos actores" dentro de la empresa.

4. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

4.1. Recogida de información y procedimiento muestral

El trabajo empírico diseñado para contrastar las hipótesis planteadas, se desarrolló en el sector bancario y, como procedieran HALLOWELL (1996) y NARVER y SLATER (1990), optamos por estudiar el comportamiento de las oficinas de una misma entidad financiera. Su naturaleza cuantitativa y el

carácter latente de las variables implicadas, sugería el empleo de escalas multi-items —que facilitan su medida (HOWELL, 1987)— y una especial cautela en su elección y el método muestral. Aunque no existe consenso sobre la escala de OM más adecuada (UNCLES, 2000), nos inclinamos por la de NARVER y SLATER (1990) apoyándonos en: 1) su idoneidad para los fines de la investigación, al centrarse en el consumidor y la competencia (VERHEES, 1998); 2) su adecuación para evaluar el compromiso actual de la empresa con el cliente (GAUZENTE, 1999); y 3) su mayor fiabilidad, validez y unidimensionalidad (FARRELL y OCZKOWSKI, 1997; PELHAM, 1993). La "satisfacción del empleado" se midió con la escala de Babin y Boles (1998); el "compromiso organizacional" con la de JAWORSKI y KOLHI (1993); el "estrés en el puesto" con la de RIZZO *et al.* (1970) y la OCB's con la de NETEMEYER *et al.* (1997).

Tras la elección de las escalas de medida —tipo likert de 7 puntos—, diseñamos dos tipos de cuestionarios (ver anexo): uno que capta la opinión de directivos (sobre la O.M.) y otro dirigido a empleados (sobre su estrés, actitud hacia el puesto y OCB's). Consideramos que una de las limitaciones de estudios precedentes era el empleo de un solo tipo de informante, pues probablemente el empleado no tenga el conocimiento suficiente para informar sobre el nivel de OM de la firma y el directivo no pueda contestar a las preguntas relativas al empleado.

De esta forma, mediante el procedimiento de muestreo de conveniencia —de acuerdo con la dirección de la institución financiera—, se seleccionaron 106 oficinas, que tenían una dedicación principal a la banca minorista y estaban ubicadas en poblaciones con más de 10.000 habitantes. Los cuestionarios fueron enviados tanto al director de la sucursal como a dos empleados de la misma. Obtuvimos respuesta de 100 directivos y 184 empleados.



CUADRO 1
Ficha Técnica de la Investigación

| Área Geográfica | N.º Sucursales | N.º Directivos | N.º Empleados |
|------------------------|----------------|----------------|---------------|
| Capital de Provincia 1 | 57 | 55 | 100 |
| Pueblos de Provincia 1 | 27 | 26 | 48 |
| Capital de Provincia 2 | 11 | 10 | 21 |
| Pueblos de Provincia 2 | 11 | 9 | 15 |
| TOTAL | 106 | 100 | 184 |

4.2. Medida de Calidad de las Escalas Utilizadas

Tras un análisis previo de los datos –medidas de dispersión y test de normalidad–, optamos por los *modelos de ecuaciones estructurales*, que permiten el tratamiento simultáneo de múltiples relaciones causales así como la incorporación de variables latentes. Además, elegimos la estrategia de desarrollo del modelo, de forma que el modelo de medida y el estructural ayudan a la reespecificación del modelo propuesto, siendo la literatura revisada el punto de partida (Hair *et al.* 2000; Luque y Del Barrio, 2000). El software estadístico utilizado fue el AMOS 3.61. Tras la codificación de los ítems y constructos (ver cuadro 2), seguimos la secuencia recomendada por Anderson y Gerbing (1988). En primer lugar, evaluamos los

modelos de medida, es decir examinamos su fiabilidad y validez así como su unidimensionalidad, con el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y el alpha de Cronbach. Para aquellas escalas que presentan varias dimensiones, los resultados expuestos corresponden a un modelo de segundo orden. El modelo de medida de las escalas empleadas mostró la necesidad de eliminar algunos ítems por su escasa fiabilidad; concretamente, en la escala de la “OCB’s”, todos los ítems correspondientes a la dimensión “virtud cívica” fueron depurados y, así, eliminada dicha dimensión de nuestro estudio. Por otro lado, aunque la fiabilidad de algún ítem resulta un poco reducida, optamos por mantenerlos para conservar dos o tres indicadores por dimensión o constructo (ver cuadro 3). En general, la fiabilidad de los constructos resulta adecuada (ver cuadro 4).

CUADRO 2
Codificación de las variables

| Codificación | Variable |
|--------------|--|
| OM | Orientación al mercado |
| SATEMP | Satisfacción del empleado |
| COMPRO | Compromiso organizacional |
| CONFL | Conflicto en el puesto de trabajo |
| AMBIG | Ambigüedad en el puesto de trabajo |
| OCB | Dedicación extraordinaria del empleado |



CUADRO 2
Codificación de las variables

| OM | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------------|--------|----------------|-----------------|-------|----------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| | ORCL | | | ORCOM | | | COOR | | | |
| Indicadores | Cargas est. | C.R. | R ² | Cargas est. | C.R. | R ² | Cargas est. | C.R. | R ² | |
| OM1 | 0.795 | * | 0.632 | | | | | | | |
| OM3 | 0.909 | 8.726 | 0.826 | | | | | | | |
| OM4 | 0.822 | 7.256 | 0.675 | | | | | | | |
| OM5 | 0.741 | 6.894 | 0.550 | | | | | | | |
| OM8 | | | | 0.621 | * | 0.386 | | | | |
| OM9 | | | | 0.729 | 7.249 | 0.531 | | | | |
| OM10 | | | | 0.843 | 7.766 | 0.711 | | | | |
| OM12 | | | | | | | 0.855 | * | 0.730 | |
| OM13 | | | | | | | 0.904 | 4.758 | 0.818 | |
| SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO | | | | COMPROMISO ORG. | | | | | | |
| Indicadores | Cargas est. | C.R. | R ² | | | | Indicadores | Cargas est. | C.R. | R ² |
| S1 | 0.721 | 6.858 | 0.520 | | | | CO3 | 0.575 | 6.537 | 0.331 |
| S2 | 0.650 | 6.641 | 0.450 | | | | CO4 | 0.779 | 9.198 | 0.608 |
| S5 | 0.718 | 5.855 | 0.516 | | | | CO7 | 0.805 | * | 0.647 |
| S6 | 0.688 | 8.402 | 0.474 | | | | | | | |
| S7 | 0.798 | 9.820 | 0.636 | | | | | | | |
| S8 | 0.707 | * | 0.500 | | | | | | | |
| OCB's | | | | | | | | | | |
| | DEPORTIVIDAD | | | CONCIENCIA | | | ALTRUISMO | | | |
| Indicadores | Cargas est. | C.R. | R ² | Cargas est. | C.R. | R ² | Cargas est. | C.R. | R ² | |
| OCB1 | 0.690 | * | 0.476 | | | | | | | |
| OCB2 | 0.950 | 11.155 | 0.903 | | | | | | | |
| OCB3 | 0.825 | 10.938 | 0.681 | | | | | | | |
| OCB7 | | | | 0.557 | * | 0.410 | | | | |
| OCB8 | | | | 0.847 | 5.773 | 0.718 | | | | |
| OCB9 | | | | 0.810 | 5.429 | 0.656 | | | | |
| OCB10 | | | | | | | 0.927 | * | 0.860 | |
| OCB11 | | | | | | | 0.855 | 11.089 | 0.730 | |
| OCB12 | | | | | | | 0.697 | 11.155 | 0.486 | |
| CONFLICTO | | | | AMBIGÜEDAD | | | | | | |
| Indicadores | Cargas est. | C.R. | R ² | | | | Indicad. | Cargas est. | C.R. | R ² |
| C1 | 0.725 | 7.754 | 0.526 | | | | A3 | 0.480 | 2.628 | 0.395 |
| C2 | 0.745 | 7.850 | 0.555 | | | | A5 | 0.867 | * | 0.751 |
| C3 | 0.518 | 5.926 | 0.400 | | | | | | | |
| C5 | 0.703 | * | 0.494 | | | | | | | |

* la carga inicial se fijó igual a la unidad



CUADRO 4
Fiabilidad de los constructos

| | OM | SATEMP | COMPRO | OCB | CONFL | AMBIG |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Fiabil. del constructo (R ²) | 0.797 | 0.8824 | 0.7773 | 0.6169 | 0.7713 | 0.8929 |
| Varianza extraída | 0.57 | 0.5568 | 0.52 | 0.52 | 0.483 | 0.512 |
| Alpha de Conbach | 0.8155 | 0.830 | 0.7853 | 0.8046 | 0.820 | 0.63 |

En segundo lugar, examinamos la naturaleza y magnitud de las relaciones establecidas en el modelo global (ver figura 1). Apoyándonos en BABIN y BOLES (1998) y MACKENZIE *et al.* (1998), y tras asegurar la unidimensionalidad de los constructos, agrupamos los indicadores en su promedio para reducir su número y con la finalidad de proceder a estimar el modelo causal definitivo. Como

paso previo, seleccionamos aquellas sucursales de las que disponíamos de información tanto de empleados como de directores, contando así con un total de 96 oficinas. Tras estos ajustes y elegido el método de estimación máxima verosimilitud (ML), sugerido por el test de normalidad, examinamos la bondad de ajuste, los ratios críticos y las cargas estandarizadas de las relaciones propuestas.

CUADRO 5
Medidas de ajuste del modelo propuesto

| | | |
|---------------------------------|--|------------------|
| Medidas de ajuste absoluto | Grados de libertad | 30 |
| | Valor ji-cuadrado y nivel de significación | 50.038 (p=0.012) |
| | Noncentrality Parameter (NCP) | 20.038 |
| | Goodness of Fit Index (GFI) | 0.908 |
| | Root Mean Square Residual (RMSR) | 0.077 |
| | Root Mean Square Error Appro. (RMSEA) | 0.084 |
| Medidas incrementales de ajuste | Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) | 0.831 |
| | Norrmed Fit Index (NFI) | 0.757 |
| | Comparative Fit Index (CFI) | 0.876 |

Los resultados revelan que los datos de la muestra se ajustan al modelo global propuesto, pues las medidas absolutas e incrementales superan los valores recomendados o están muy próximos (ver cuadro 5). Así, examinamos las relaciones planteadas con los coeficientes críticos (ver cuadro 6).

Aunque el coeficiente crítico de ± 1.96 sugiere una eliminación "paso a paso" (HAIR *et al.* 2000) de varias relaciones, la teoría existente y el crite-

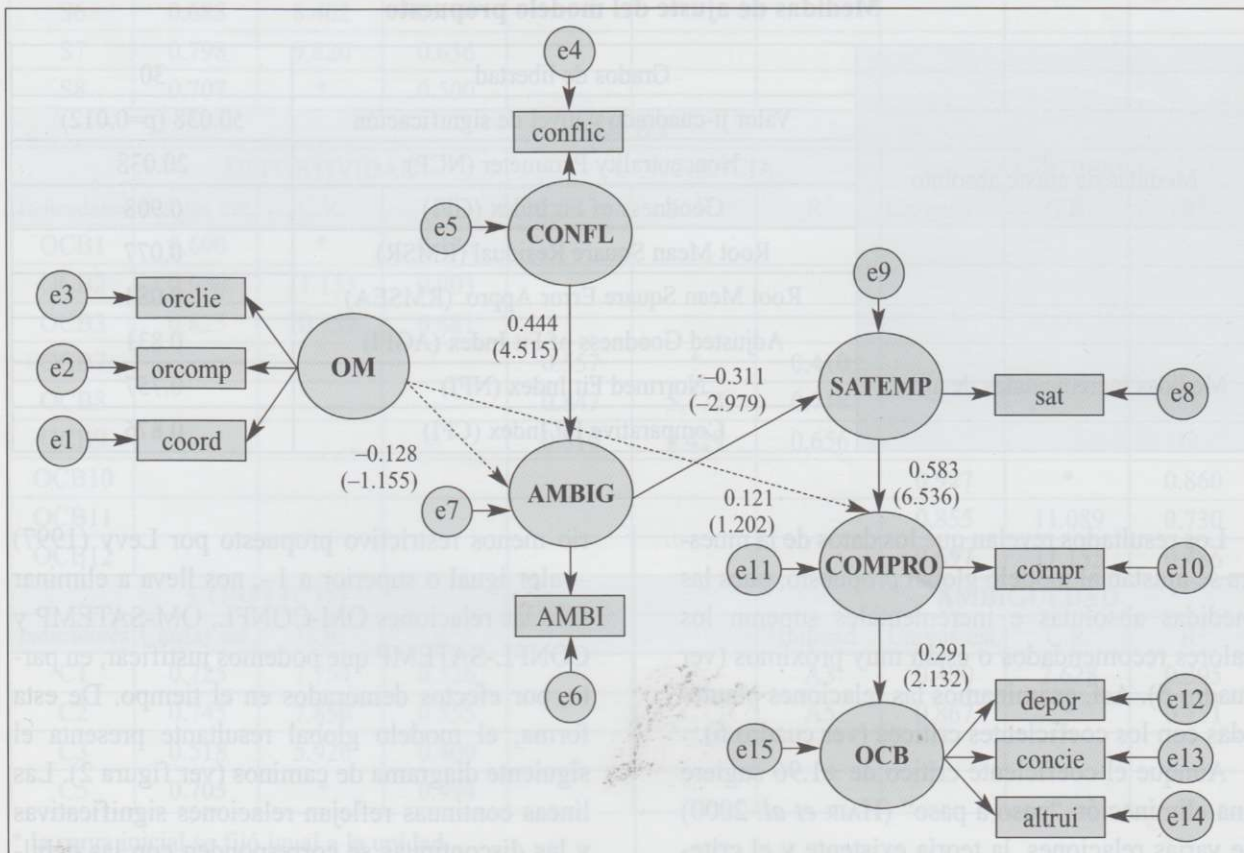
rio menos restrictivo propuesto por Levy (1997) –valor igual o superior a 1–, nos lleva a eliminar sólo las relaciones OM-CONFL, OM-SATEMP y CONFL-SATEMP que podemos justificar, en parte, por efectos demorados en el tiempo. De esta forma, el modelo global resultante presenta el siguiente diagrama de caminos (ver figura 2). Las líneas continuas reflejan relaciones significativas y las discontinuas se corresponden con las débil-



CUADRO 6
Modelo global propuesto

| | Cargas est. | c.r. |
|----------------|-------------|--------|
| CONFL←OM | 0.055 | 0.454 |
| AMBIG←OM | -0.132 | -1.141 |
| AMBIG←CONFL | 0.446 | 4.512 |
| SATEMPL←AMBIG | -0.280 | -2.351 |
| SATEMPL←CONFL | -0.077 | -0.655 |
| SATEMPL←OM | -0.052 | -0.445 |
| COMPRO←SATEMPL | 0.587 | 6.550 |
| COMPRO←OM | 0.112 | 1.083 |
| OCB←COMPRO | 0.290 | 2.128 |

FIGURA 2
Modelo global resultante



mente significativas –aquellas mantenidas sobre la base de la teoría existente y el criterio menos restrictivo–.

Por otro lado, los índices de modificación no sugieren cambios y ninguno de los residuos estandarizados de la matriz de correlaciones supera el valor ± 2.58 , afirmando que no existe diferencia significativa entre los valores estimados y los de la matriz de observaciones (HAIR *et al.* 2000).

Finalizamos comprobando la bondad de ajuste e identificando la naturaleza y peso de las relacio-

nes resultantes. Las medidas absolutas e incrementales superan o están muy próximas a los valores recomendados (ver cuadro 7) y sólo dos de las relaciones del modelo (OM-AMBIG y OM-COMPRO) resultan débilmente significativas (ver cuadro 8). En resumen, de las nueve relaciones propuestas, tres han tenido que ser eliminadas (OM-CONFL, OM-SATEMP y CONFL-SATEMP) mientras que el resto han sido confirmadas positivamente, si bien dos de ellas resultan débiles.

CUADRO 7
Medidas de ajuste del modelo resultante

| | | |
|---------------------------------|--|------------------|
| Medidas de ajuste absoluto | Grados de libertad | 33 |
| | Valor ji-cuadrado y nivel de significación | 50.038 (p=0.012) |
| | Noncentrality Parameter (NCP) | 20.038 |
| | Goodness of Fit Index (GFI) | 0.908 |
| | Root Mean Square Residual (RMSR) | 0.077 |
| | Root Mean Square Error Appro. (RMSEA) | 0.084 |
| Medidas incrementales de ajuste | Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) | 0.831 |
| | Normed Fit Index (NFI) | 0.757 |
| | Comparative Fit Index (CFI) | 0.876 |

CUADRO 8
Modelo global resultante

| | Cargas est. | c.r. |
|----------------|-------------|--------|
| AMBIG←OM | -0.128 | -1.155 |
| AMBIG←CONFL | 0.444 | 4.515 |
| SATEMPL←AMBIG | -0.311 | -2.979 |
| COMPRO←SATEMPL | 0.583 | 6.536 |
| COMPRO←OM | 0.121 | 1.202 |
| OCB←COMPRO | 0.291 | 2.132 |



5. PRINCIPALES CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las relaciones positivas evidenciadas entre la SATEMPL, COMPRO y OCB, así como la relación negativa de AMBIG con SATEMPL, no hacen más que enfatizar la importancia de la respuesta del empleado a la cultura y políticas organizativas. El clima organizativo se deriva de la percepción que tienen los empleados sobre las prácticas organizativas, por ello, es posible identificar un clima adecuado a la O.M. a través de las variables relativas a la actitud, estrés y comportamiento del empleado. Cuando un empleado no tiene estrés, se siente satisfecho, se siente más identificado con su empresa y dispuesto a dar más de sí mismo. Y esta situación está presente cuando el empleado percibe, de forma positiva, la cultura y prácticas organizativas de la firma donde trabaja.

En este sentido llama la atención la débil relación OM-COMPRO, aunque pensamos que puede quedar justificada por la acción mediadora de SATEMPL. Más sorprendente resulta no evidenciar la relación de OM con SATEMPL, cuya explicación más plausible es el horizonte temporal de las consecuencias de la OM, pues la OM se fundamenta en el largo plazo, es decir, sus efectos necesitan un amplio horizonte temporal para ver la luz. Todo cambio organizativo —como es el desarrollo de una cultura orientada al mercado— requiere tiempo. El empleado debe olvidar conductas pasadas y aprender nuevos comportamientos, y aunque el propio comportamiento orientado al mercado pueda ejercer las funciones de fuente de socialización, el empleado puede resistirse al cambio (KELLEY, 1990). De esta forma, es posible que el carácter transversal de nuestro trabajo empírico y la inercia en la conducta de los empleados (MESSIKOMER, 1987) justifiquen parte de este resultado.

A parte de esta posible discrepancia entre empleado-empresa sobre la orientación existente en la firma, quizás se haya generado una discrepancia entre los valores percibidos y deseados,

que aumentaría el estrés y afectarían a la conducta del empleado, como se evidencia en el trabajo de FLAHERTY, DAHLSTROM y SKINNER (1999). En esta misma línea, el trabajo de PIERCY *et al.* (2002) plantea que el hecho de que el empleado conozca las “reglas del juego” de la firma, no significa que esté de acuerdo con ellas. Creemos que la debilidad de la relación OM-COMPRO podría, en parte, evidenciar esta discrepancia, pues como PORTER *et al.* (1974) sugieren, el compromiso organizativo es la dedicación y creencia en los objetivos y valores de la empresa.

Conscientes de la importancia actual de la coordinación de actividades internas de la empresa con la intención de crear valor al cliente de forma continuada, es decir, de la necesidad de desarrollar una orientación interna y externa hacia el cliente (BIGNÉ *et al.* 2000; GUMMENSSON, 1998; IGLESIAS y LUQUE, 1995; LLONCH, 1996), ponemos especial énfasis en el papel del marketing interno para la creación de una verdadera O.M., y como posible justificación de las relaciones anómalas identificadas. Así pues, y como importante *implicación para la gestión empresarial*, sugerimos una mayor preocupación por parte de la dirección en un clima organizativo adecuado y en un comportamiento verdaderamente orientado al mercado de los empleados. Apostamos por un mayor énfasis en las prácticas organizativas, pues son un instrumento que transfiere los valores y normas corporativos (GATEWOOD y RIORDAN, 1997). Además su percepción constituye el clima de trabajo, al influir sobre la actitud y comportamiento del empleado por su incidencia sobre el estrés (SINGH, VERBEKE y RHOADS, 1996). En este sentido, encontramos en la actitud de las personas que conforman la organización —directivos y empleados— un factor esencial en el desarrollo de una “verdadera O.M.”, por cuanto los directivos tienen el poder de variar los sistemas y estructuras organizativas a favor de aquellos que propicien un clima orientado al ofrecimiento de un valor superior al cliente (HARRIS, 1999). El papel de la dirección es fundamental en la superación de la inercia organi-



zativa, así como en la posible resistencia del empleado a cambios que buscan que todos en la empresa traten de satisfacer al cliente; además, el empleado debe presentar una actitud positiva hacia el aprendizaje de normas y valores, si bien una gran parte de esta actitud puede ser controlada por la dirección a través de un reclutamiento, comunicación, motivación y formación orientados al mercado. En resumen, no sólo se requiere una cultura O.M., sino que para su desarrollo hay que crear un clima organizacional adecuado (SLATER y NARVER, 1995) a través de una elevada socialización de los empleados –ausencia de discrepancia entre empresa y empleado– que minimizará el estrés, y desarrollará una actitud positiva hacia el trabajo en la búsqueda de satisfacción del cliente.

A pesar de las posibles limitaciones de nuestro estudio, a las que posteriormente haremos referencia, creemos que las relaciones identificadas entre el estrés, actitudes y OCB's del empleado resultan de enorme interés para la gestión empresarial. En este sentido, volvemos a poner énfasis en los denominados “mecanismos de control”, que buscan influir en la conducta del personal (JAWORKI, 1988). Si la socialización se contempla como mecanismo de control informal de carácter social, es decir, control no escrito y dirigido por los propios empleados a través de su interacción en el grupo de trabajo; existen otros mecanismos formales –dirigidos por la dirección– que buscan influir en el comportamiento del empleado para lograr los objetivos organizativos. Apoyándonos en el trabajo de HARTLINE *et al.* (2000) creemos conveniente un control dual –socialización del empleado y control de la dirección–; pues aunque la socialización del empleado transfiere valores organizativos directamente (MORRISON, 1996), la dirección debe servir de guía.

En cuanto a las *limitaciones de nuestro estudio*, debemos comentar que pueden servir de explicación para algunas de las relaciones anómalas identificadas. Concretamente, su carácter transversal puede haber supuesto un importante obstáculo para evidenciar las respuestas a corto plazo de los

empleados. El diseño de esta investigación, de naturaleza causal y transversal, no puede asegurar de forma estricta la propiedad de variación asociativa, temporalidad y ausencia de asociación espúrea. Por otra parte, nos hemos centrado en un caso particular de los servicios –el bancario–, de ahí la precaución a la hora de generalizar los resultados. Por otro lado, aunque el ajuste global del modelo es adecuado, no debemos olvidar la existencia de muchas otras variables no consideradas en nuestro modelo, que pueden influir en las relaciones estudiadas, así como el tamaño muestral de 96 oficinas bancarias. Con relación al método elegido, podemos plantear posibles limitaciones por la forma de recolección de datos, así como por los informadores seleccionados. Por último, debemos considerar las propias técnicas empleadas para el análisis de datos, concretamente los MEE suponen la linealidad de las relaciones causales estudiadas, y la estrategia de desarrollo del modelo limita las conclusiones al ámbito de base empírica considerada.

Para concluir, nos vemos obligados a expresar que las limitaciones apuntadas nos animan hacia la idea de mejora para *futuros trabajos de investigación*. En primer lugar, creemos que quizás la medición de la O.M. por parte de diferentes informadores, por ejemplo directivos y empleados, ayudaría a evidenciar posibles discrepancias entre sus percepciones. En esta línea, podría ser interesante la distinción ente O.M. como cultura y O.M. como comportamiento, pues pueden considerarse escalas de medida complementarias –como sugieren VARELA *et al.* (1996) y ÁLVAREZ *et al.* (2000)–. También, creemos relevante el diseño de nuevas escalas de medida para aquellos constructos cuyos instrumentos hayan resultado relativamente débiles. En cuarto lugar, y considerando el énfasis manifestado por el desarrollo de un clima organizativo adecuado, sugerimos trabajos empíricos que contemplen los mecanismos formales dirigidos por los directivos para influir en el comportamiento del empleado, es decir, formación, selección, empowerment, remuneración, etc. Más aún,



consideramos que la percepción de estas prácticas organizativas por parte del empleado, así como por el directivo, ayudaría al análisis de los resultados y a la generación de conclusiones más precisas. En sexto lugar, sería interesante el estudio de las distintas facetas del compromiso organizacional –por ejemplo: afectivo, de continuidad y normativo (MEYER y ALLEN, 1991)– y su relación con la OCB's. Más aún, sería conveniente indagar en los motivos que llevan al individuo a ejercer una dedicación extraordinaria, pues como sugiere Schriener (1991), las repercusiones de una motivación “prosocial” son muy diferentes a las de una motivación “política”. En esta misma línea, se podría recurrir al empleo de informadores distintos al propio empleado (VEN DAYNE y LEPINE, 1998). Por último, no podemos dejar de proponer investigaciones de carácter longitudinal así como el estudio del modelo propuesto en diferentes servicios.

Para finalizar, tomamos las manifestaciones de LEWIS y GABRIELSEN (1998) que revelan que actualmente en el sector servicios, concretamente en el sector financiero, el marketing relacional parece superar el deficiente papel del marketing-mix tradicional como base competitiva. La importancia de relaciones a largo plazo con el cliente requiere de una cultura que fomente la responsabilidad de todos los miembros de la empresa hacia la contribución de valor al cliente, es decir una O.M. De esta forma, tomamos también la idea de Harris (1999) de que la barrera más importante en el mantenimiento y desarrollo de la O.M. eran los miembros de la empresa, tanto la dirección como los empleados. Los procesos y estructuras organizativas no son verdaderos obstáculos para el desarrollo de la O.M. como comportamiento organizativo, pues pueden ser modificados por la dirección; y los empleados pueden desarrollar comportamientos orientados al mercado tras una socialización. Concluimos recordando que la socialización del empleado es un proceso continuo, que permanece en las distintas etapas de la vida del individuo (LOUIS, 1980) y que la existencia de un nivel determinado de comportamiento

orientado al mercado evidencia una socialización de los miembros de la empresa, si bien este comportamiento también servirá de fuente de socialización.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, L.I.; SANTOS, M.L. y VÁZQUEZ, R. (2000): “Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM-Resultados”. *Revista Española de investigación de Marketing ESIC*, vol. 4, n.º 1, septiembre, pp. 7-41.
- ALLEN, T.D. y RUSH, M.C. (1998): “The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: a field study and a laboratory experiment”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, pp. 247-260.
- ANGLE, H.L. y PERRY, J.L. (1981): “An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 1-14.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): “Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach”. *Psychological Bulletin*, vol. 103, n.º 3, pp. 411-423.
- BABIN, B.J. y BOLES, J.S. (1998): “Employee behaviour in a service environment: a model and test of potential differences between men and women”. *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 77-91.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999): “The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n.º 4, pp. 411-427.
- BATEMAN, T.S. y ORGAN, D.W. (1983): “Job satisfaction and good soldier: the relationship between affect and employee “citizenship””. *Academy of Management Journal*, vol. 26, n.º 4, pp. 587-595.
- BEHRMAN, D.N. y PERREAULT, W.D. (1984): “A role stress model of the performance and satisfac-



tion of industrial salespeople". *Journal of Marketing*, Fall, vol. 48, pp. 9-21.

BERRY, L. (1995): "Relationships marketing of services. Growing interest, emerging perspectives". *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.º 4, pp. 255-271.

BETTENCOURT, L.A. y BROWN, S.W. (1997): "Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors". *Journal of Retailing*, vol. 73, n.º 1, pp. 39-61.

BIGNÉ, J.E. (1997): "Perspectivas actuales de la investigación y contenido del marketing: bases de futuro". *Actas del XI Congreso Nacional de AEDEM*, Junio, Lérida, pp. 69-80.

BIGNÉ, E.; MOLINER, M.A.; SÁNCHEZ, J. y VALLET, T.M. (1998) (Bigné *et al.*): "La orientación al mercado de las empresas del sector azucarero español. La relación con los antecedentes externos y con los resultados". *Actas del X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Septiembre, Santander, pp. 121-126.

BIGNÉ, J.E.; MOLINER, M.A. y CALLARIAS, L.J. (2000) (Bigné *et al.*): "El valor y la fidelización de clientes: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n.º 3, pp. 65-78.

BOLINO, M.C. (1999): "Citizenship and impression management: good soldiers or good actors?". *Academy of Management Review*, vol. 24, n.º 1, pp. 82-98.

BROWN, S.P. y PETERSON, R.A. (1993): "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: a meta-analysis and assessment of casual effects". *Journal of Marketing Research*, February, vol. 30, pp. 63-77.

BROWN, S.P. y PETERSON, R.A. (1994): "The effect of effort on sales performance and job satisfaction". *Journal of Marketing*, April, vol. 58, pp. 70-80.

BROWN, T.J., MOWEN, J.C., DONAVAN, D.T. y LICATA, J.W. (2002): "The customer orientation of service workers: personality trait effects on self

and supervisor performance ratings". *Journal of Marketing Research*, February, pp. 110-119

CARDONA, P.; LAWRENCE, B.S. y BENTLER, P.M. (1999): "The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior". *Iberoamerican Academy of Management*, Primer Congreso Internacional, Diciembre, Universidad Carlos III, Madrid.

CARDY, R.L. y DOBBINS, G.H. (1996): "Human resource management in total quality organizational environment: shifting from a traditional to a TQHRM approach". *Journal of Quality Management*, vol. 1, pp. 5-20.

CARRAHER, S.M.; MENDOZA, J.; BUCKLEY, M.; SCHOENFELDT, L. y CARRAHER, C. (1998) (Carraher *et al.*): "Validation of an instrument to measure service-orientation". *Journal Quality Management*, vol. 3, n.º 2, pp. 211-225.

CONDUIT, J. y MAVONDO, F.T. (2001): "How critical is internal customer orientation to market orientation?". *Journal of Business Research*, vol. 51, pp. 11-24.

COSSIO SILVA, F.J. (2000): "La orientación al mercado y el rendimiento: el caso de la banca española". *Tesis Doctoral*, Universidad de Sevilla.

CROSBY, L.A.; EVANS, K.R. y COWLES, D. (1990): "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective". *Journal of Marketing*, July, vol. 54, pp. 68-81.

CHURCHILL, G.A.; FORD, N.M. y WALKER, O.C. (1974): "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen". *Journal of Marketing Research*, November, vol. 13, pp. 323-332.

DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J.U. (1999): "Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing indian and japanese firms". *Journal of International Marketing*, vol. 7, n.º 4, pp. 111-127.

DICKINSON, R.; HERBST, A. y O'SHAUGHNESSY, J. (1986): "Marketing concept and customer orientation". *European Journal of Marketing*, vol. 20, n.º 10, pp. 18-23.

FARRELL, M.A. y OCZKOWSKI, E. (1997): "An analysis of the MKTOR and MARKOR measures



of market orientation: an australian perspective". *Marketing bulletin*, May, vol. 8, pp. 30-40.

FLAHERTY, T.B., DAKLSTROM, R. y SKINNER, S.J. (1999): "Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Spring, vol. 19, n.º 2, pp. 1-17.

GATEWOOD, R.D. y RIORDAN, C.M. (1997): "The development and test of a model of quality: organizational practices, TQ Principles, employee attitudes and customer satisfaction". *Journal of Quality Management*, vol. 2, n.º 1, pp. 41-65.

GAUZENTE, C. (1999): "Comparing market orientation scales: a content analysis". *Marketing Bulletin*, March, vol. 10, pp. 76-82.

GEORGE, W. (1990): "Internal marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level". *Journal of Business Research*, vol. 20, n.º 1, pp. 63-70.

GRÖNROOS, C. (1990): "Marketing y gestión de servicios". *Díaz de Santos*, Madrid.

GRAHAM, J.W. (1991): "An essay on organizational citizenship behaviour". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, pp. 249-270.

GUMMENSSON, E. (1998): "Implementation requires a relationship marketing paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, n.º 3, pp. 242-249.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. y BLACK, W. (2000) (Hair *et al.*): "Análisis multivariante". Prentice Hall, Madrid.

HARRIS, L.C. (1999): "Barriers to developing market orientation". *Journal of Applied Management Studies*, vol. 8, n.º 1, pp. 85-101.

HALLOWELL, R. (1996): "The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study". *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, n.º 4, pp. 27-42.

HARTLINE, M.D. y FERRELL, O.C. (1996): "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation". *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 52-70.

HARTLINE, M.D., MAXHAM III, J.G. y MCKEE, D.O. (2000) (Hartline *et al.*): "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees". *Journal of Marketing*, April, pp. 35-50.

HOFFMAN, K.D. y INGRAM, T.H. (1992): "Service provider job satisfaction and customer-oriented performance". *Journal of Services Marketing*, 6, 2, pp. 68-78.

HUETE, L.M. (1997): "Servicios y Beneficios". Ed. Deusto, Bilbao.

HUNT, S.D. y LAMBE, C.J. (2000): "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory". *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, n.º 1, pp. 17-43.

IGLESIAS, J. y LUQUE, M. (1995): "La gestión del valor como medio de innovación". *Economía Industrial*, n.º 301, pp. 119-129.

JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. (1985): "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work setting". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 36, n.º 1, pp. 16-78.

JAWORSKI, B.J. (1988): "Towards a theory of marketing control: environmental context, control types and consequences". *Journal of Marketing*, July, vol. 52, pp. 23-39.

JAWORSKI, B.J. y KOLHI, A.K. (1993): "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, July, vol. 57, pp. 53-70.

JOHNSTON, M.W.; PARASURAMAN, A.; FUTRELL, C.M. y BLACK, W.C. (1990) (Johnston *et al.*): "A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment". *Journal of Marketing Research*, August, vol. 27, pp. 333-344.

KATZ, D. y KAHN, R.L. (1966): "The social psychology of organizations". Wiley, New York.

KELLEY, S.W. (1990): "Customer orientation of bank employees". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 8, n.º 6, pp. 25-29.



KELLEY, S.W. (1992): "Developing customer orientation among service employees". *Journal of the Academy of Science*, Winter, vol. 20, n.º 1, pp. 27-36.

KENNEDY, K.N.; LASSK, F.G. y GOOLSBY, J.R. (2002): Customer mind-set of employees throughout the organization". *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 30, n.º 2, pp. 159-171.

KOLHI, A.K. y JAWORSKY, B.J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, April, vol. 54, pp. 1-18.

LADO COUSTÉ, N.; MAYDEU-OLIVARES, A. y MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M.A. (1998) (LADO *et al.*): "El nivel de la orientación al mercado de las empresas aseguradoras en España y en el resto de Europa: un estudio comparativo". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Marzo, vol. 2, n.º 1, pp. 99-111.

LAMBERT, D.M.; SHARMA, A. y LEVY, M. (1997): "What information can relationship marketing obtain from customer evaluations of salespeople?". *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 45-53.

LANGERAK, F. (2001): "The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and its business performance". *International Journal of Marketing Research*, vol. 43, quarter 1, pp. 43-62.

LEVY, A. (1997): "La satisfacción y el resultado en los canales de distribución de productos electrónicos domésticos. Análisis de la invarianza de las estructuras factoriales y causales en muestras múltiples". Mecanografiado por atención del autor.

LEWIS, B.R. y GABRIELSEN, G.O.S. (1998): "Intra-organisational aspects of service quality management: the employee perspective". *The Service Industries Journal*, April, vol. 18, n.º 2, pp. 64-89.

LOCKE, E. (1976): "The nature and causes of job satisfaction". En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, pp. 1297-1351.

LOUIS, M.R. (1980): "Surprise and sense making: what new comers experience in entering unfamiliar organizational settings". *Administrative Science Quarterly*, June, vol. 25, pp. 226-251.

LUQUE MARTÍNEZ, T. y DEL BARRIO, S. (2000): "Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados". Ediciones Pirámide, Madrid.

LONCH ANDREU, J. (1996): "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?" *ESIC-Market*, n.º 93, Julio-Septiembre, pp. 59-79.

MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. y AHEARNE, M. (1998): "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-performance salesperson performance". *Journal of Marketing*, July, vol. 62, pp. 87-98.

MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. y PAINE, J.B. (1999): "Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople?". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n.º 4, pp. 396-410.

MENGÜÇ, B. (1996): "The influence of market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes: further empirical results". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, pp. 277-291.

MESSIKOMER, E.E. (1987): "Marketing changes the corporate culture - a company study". *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 2, n.º 4, pp. 53-58.

MEYER, J.P. y ALLEN, N.J. (1991): "A three-component conceptualization of organizational commitment" *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 61-89.

MORRIS, M.H.; DAVIS, D.L.; ALLEN, J.W.; AVILA, R.A. y CHAPMAN, J. (1991) (Morris *et al.*): "Assessing the relationships among performance measures, managerial practices, and satisfaction when evaluating the salesforce: a replication and extension". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Summer, vol. 11, n.º 3, pp. 25-35.

MORRISON, E.W. (1994): "Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective". *Academy of*



Management Journal, vol. 37, n.º 6, pp. 1543-1567.

MUNENE, J.C. (1995): "Not-on-seat: an investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria". *Applied Psychology: An International Review*, vol. 44, n.º 2, pp. 111-122.

NETEMEYER, R.G.; BOLES, J.S.; MCKEE, D.O. y MCMURRIAN, R. (1997) (NETEMEYER *et al.*): "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviours in personal selling context". *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 85-98.

O'HARA, B.S., BOLES, J.S. y JOHNSTON, M.W. (1991): "The influence of personal variables on salesperson selling orientation". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11, 1, pp. 61-67

O'REILLY, C.A. y CHATMAN, J. (1986): "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 492-499.

ORGAN, D.W. (1988): "Organizational citizenship behaviour: The good soldier Syndrome". Lexington MA.

ORGAN, D.W. y RYAN, K. (1995): "A meta-analysis review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior". *Personnel Psychology*, vol. 48, n.º 4, pp. 775-802.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. y ZEITHAM, V.A. (1990): "An empirical examination of relationships in an extended service quality model". *Marketing Science Institute Working Paper Series*, Report n.º 90-122. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAM, V.A. y BERRY, L.L. (1988): "Servqual: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*, Spring, vol. 64, pp. 12-40.

PARK, O.S. y SIMON, H.P. (1989): "Beyond cognition in leadership: prosocial behavior and affect in managerial judgement". *Working Paper, Seoul*

National University and Pennsylvania State University.

PELHAM, A.M. (1993): "Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance". Tesis Doctoral, The Pennsylvania State University, U. M. I.

PIERCY, N.F. (1989): "Marketing concepts and actions: implementing market-led strategic change". *European Journal of Marketing*, vol. 24, n.º 2, pp. 24-42.

PIERCY, N.F.; HARRIS, L.C. y LANE, N. (2002) (Piercy *et al.*): "Market orientation and retail operatives' expectations". *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 261-273.

PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; PAINE, J.B. y BACHRACH, D.G. (2000) (PODSAKOFF *et al.*): "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, vol. 26, n.º 3, pp. 513-563.

PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T. y BOULIAN, P.V. (1974): "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 603-609.

REICHERS, A. (1985): "A review and reconceptualization of organizational commitment". *Academy of Management Review*, vol. 10, n.º 3, pp. 465-476.

RODWELL, J.J.; KIENZLE, R. y SHADUR, M.A. (1998) (Rodwell *et al.*): "The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication". *Human Resource Management*, Fall/Winter, vol. 37, n.º 3&4, pp. 277-293.

RUEKERT, R.W. (1992): "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective". *International Journal of Research in Marketing*, North-Holland, vol. 9, pp. 225-245.

SCHMIT, M.J. y ALLSCHEID, S.P. (1995): "Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections". *Personnel Psychology*, vol. 48, n.º 3, pp. 521-532.



- SCHNAKE, M. (1991): "Organizational citizenship: a review, proposed model and research agenda". *Human Relations*, vol. 44, n.º 7, pp. 735-759.
- SCHNEIDER, B. (1980): "The service organization: climate is crucial". *Organizational Dynamics*, vol. 9, pp. 52-65.
- SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (1985): "Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension". *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, pp. 423-433.
- SELNES, F.; JAWORSKI, B.J. y KOLHI, A.K. (1996) (SELNES *et al.*): "Market orientation in United States and Scandinavian companies". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12, n.º 2, pp. 139-157.
- SIGUAW, J.A., BROWN, G. y WINDING, R.E. (1994) (SIGUAW *et al.*): "The influence of market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes". *Journal of Marketing Research*, February, vol. XXXI, pp. 106-116.
- SIGUAW, J.A., SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L. (1998): "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective". *Journal of Marketing*, July, vol. 62, pp. 99-111.
- SINGH, J. (1993): "Boundary role ambiguity: facets, determinants, and impacts". *Journal of Marketing*, April, vol. 57, pp. 11-31.
- SINGH, J., VERBEKE, W. y RHOADS, G.K. (1996): "Do organizational practice matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners". *Journal of Marketing*, July, vol. 60, pp. 69-86.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995): "Market orientation and learning orientation". *Journal of Marketing*, July, vol. 59, pp. 63-74.
- SMITH, C.; ORGAN, D. y NEAR, J. (1983) (SMITH *et al.*): "Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*, vol. 39, pp. 653-664.
- SUMRALL, D.A. y SEBASTIANELLI, R. (1999): "The moderating effect of managerial sales orientation on salespersons' role stress-job satisfaction relationships". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, pp. 72-79.
- TUOMINEN, M. y MOLLÉR, E. (1996): "Market orientation: a state of the art review". *25th EMAC Annual Conference*, Budapest, May, Proceedings, vol. 2, pp. 1161-1181.
- TURNIPSEED, D.L. y MURKISON, E. (2000): "A bi-cultural comparison of organization citizenship behavior: does the OCB's phenomenon transcend national culture?". *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 8, n.º 2, pp. 200-222.
- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996); *Market orientation: a state of the art review*. *25th EMAC Annual Conference*, "Marketing for an expanding Europe", J. Beracs, A. Baner y J. Simon (eds.), Budapest, May. Proceedings, vol. 2, pp. 1161-1181.
- UNCLES, M. (2000): "Defining market orientation". *Australian Journal of Management*, September, vol. 25, n.º 2 [on line].
- VARELA GONZÁLEZ, J.A.; BENITO TORRES, L. y CALVO SILVOSA, A. (1996): "Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica". *Actas del VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, Septiembre, pp. 301-310.
- WEBSTER, F.E. (1994): "Market driven management". London: Wiley.
- VERHEES, F. (1998): "Market orientation, product innovation and company performance: the case of small independent companies". *27th EMAC Annual Conference*, May, Estocolmo. Proceedings, vol. 3, pp. 139-153.
- WHITTINGTON, R. y WHIPP, R. (1992): "Professional ideology and marketing implementation". *European Journal of Marketing*, vol. 26, n.º 1, pp. 52-62.
- WILLIAMS, M. y SÁNCHEZ, J. (1998): "Customer service-oriented behavior: person and situational antecedents". *Journal of quality management*, vol. 3, n.º 1, pp. 101-117.

WEBSTER, F.E. (1994): "Defining the new marketing concept". *Marketing Management*, March, vol. 2, n.º 4, pp. 23-33.

WILLIAMS, M.R. y ATTAWAY, J.S. (1996): "Exploring salesperson's customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on

ABSTRACT

Market orientation pays special attention to the final customer and its long last relation, but it does not make sense to talk about market orientation without mention internal customer. The reason is that this orientation aims to make all employee of a firm to accept marketing philosophy. More over, the employee is essential to the success of a service organisation, because its behaviour affects

buyer-seller relationships". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Fall, vol. 4, pp. 33-52.

ZÁNGARO, G.A. (2001): "Organizational commitment: a concept análisis". *Nursing Forum*, vol. 36, n.º 2, April-June, pp. 14-22.

final customer assessment of the firm. The empirical investigation shortage about the relation between market orientation and internal customer—stress, attitude and organisational citizenship behaviour (OCB's)— makes us to develop the present empirical study.

Keywords: Market orientation, role stress, role attitude, organisational citizenship behaviour (OCB's).

Fecha recepción: Mayo 2002.

Fecha aceptación: Diciembre 2002.



ANEXO

ESCALA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE OFICINA.**Escala de la OM (tipo likert de siete puntos)**

- OM1. Estamos comprometidos con nuestros clientes.
 - OM2. Creamos valor para nuestros clientes.*
 - OM3. Comprendemos las necesidades de nuestros clientes.
 - OM4. Fijamos objetivos en términos de satisfacción de nuestros clientes.
 - OM5. Medimos el grado de satisfacción de nuestros clientes.
 - OM6. Prestamos servicios postventa.*
 - OM7. Los empleados intercambian información acerca de la competencia.*
 - OM8. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia.
 - OM9. La dirección de la oficina discute las estrategias de la competencia.
 - OM10. Fijamos objetivos que nos permitan conseguir ventajas competitivas.
 - OM11. Todas las áreas funcionales de la oficina tienen contacto con los clientes.*
 - OM12. La información es compartida por las distintas áreas funcionales de la oficina.
 - OM13. La integración funcional forma parte de la estrategia de la oficina.
 - OM14. Todas las funciones de la oficina contribuyen en la creación de valor para los clientes.*
 - OM15. Compartimos recursos con otras oficinas.*
- (*) items que han sido eliminados.

ESCALAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA**Escala de la satisfacción del empleado (tipo likert de siete puntos)**

- S1. Considero mi trabajo poco agradable.
- S2. A menudo me aburro con mi trabajo.
- S3. Me encuentro satisfecho con mi trabajo actual. *
- S4. La mayoría de las veces tengo que esforzarme para ir a trabajar. *
- S5. Definitivamente, no me gusta mi trabajo.
- S6. La mayoría de los días soy un entusiasta con mi trabajo.
- S7. Mi trabajo es muy poco interesante.
- S8. Encuentro una diversión real en mi trabajo.
- S9. Estoy arrepentido de aceptar este trabajo. *

Escala del compromiso organizacional (tipo likert de siete puntos)

- CO1. Mi futuro está íntimamente ligado al de esta oficina. *
- CO2. Estaría gustoso en sacrificarme si fuera importante para el bien de la oficina. *
- CO3. Los lazos que me ligan a esta oficina son débiles.



- CO4. Estoy orgulloso de trabajar en esta oficina.
- CO5. Cumpló con mi deber para asegurar el bien de la oficina. *
- CO6. Me siento poco comprometido con la oficina.*
- CO7. Estoy "encariñado" con esta oficina.

Escala de la OCB (tipo *likert* de siete puntos)

- OCB1. Paso bastante tiempo quejándome de cosas triviales.
- OCB2. Tiendo a incrementar el tamaño de los problemas.
- OCB3. Siempre me fijo en el lado negativo de la situación, en vez del lado positivo.
- OCB4. Me alegro con los progresos de la oficina. *
- OCB5. Atiendo funciones que no me son requeridas, pero que mejoran la imagen de mi oficina. *
- OCB6. Me arriesgo a una desaprobación a cambio de expresar mis pensamientos sobre lo que es mejor para la empresa. *
- OCB7. Sigo las regulaciones y procedimientos de las tareas al pie de la letra.
- OCB8. Cumpló con mis tareas antes que éstas sean requeridas.
- OCB9. Respondo a las peticiones de información rápidamente.
- OCB10. Ayudo a los nuevos empleados aunque no me lo soliciten.
- OCB11. Siempre estoy listo para echar una mano a los que me rodean.
- OCB12. Voluntariamente, doy parte de mi tiempo a los demás.

(*) items que han sido eliminados.

