

- LOKEN, B. - WARD, J. (1990): "Alternative approaches to understanding the determinants of typicality", *Journal of Consumer Research*, vol. 17 no. 2, septiembre, pp. 111-126.
- MANDLER, J.M. (1984): *Stories, scripts and scenes: Aspects of schema theory*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- MAPA (2000): *Las denominaciones de origen de vinos en el mercado nacional*. MAPA, Madrid.
- MAZIS, M. B. y RAYMOND, M. A. (1997): "Consumer perceptions of healthy claims in advertisements and on food labels", *Journal of Consumer Affairs*, vol.31, n° 1, pp. 10-26.
- MERVIS, C.B. y CRISAFI, M.A. (1982): "Order of acquisition of subordinate-, basic-, and superordinate-level categories", *Child Development*, vol. 53, pp. 258-266.
- MISHRA, S., HEIDE, J. B. y CORT, S. G. (1998): "Information asymmetry and levels of agency relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 35 no. 3, agosto, pp. 277-295.
- MISHRA, S., UMESH, U. N. y STEM, D. E. (1993): "Antecedents of the attraction effect: An information-processing approach", *Journal of Marketing Research*, vol. 30 no. 3, agosto, pp. 331-349.
- MONTGOMERY, C. A. y WERNERFELT, B. (1992): "Risk reduction and umbrella branding", *Journal of Business*, vol. 65 no. 1, pp. 31-50.
- NIELSEN (2000): *Informe anual del vino tranquilo en España*. Madrid.
- O'NEILL, M. y CHARTERS, S. (2000): "Service quality at the cellar door: Implications for Western Australia's developing wine tourism industry", *Managing Service Quality*, vol. 10 no. 2, pp. 112-122.
- PARK, CH. S. y SRINIVASAN, V. (1994): "A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility", *Journal of Marketing Research*, vol.31, Mayo, pp. 271-288.
- RAO, A. R. y SIEBEN, W. A. (1992): "The effect of prior knowledge on price acceptability and the type of information examined", *Journal of Consumer Research*, vol. 19 no. 2, septiembre, pp. 256-270.
- ROSCH, E. (1973): "On the internal structure of perceptual and semantic categories", en T. E. Moore (Ed.), *Cognitive development and the acquisition of language*, pp. 111-144, New York: Academic Press.
- ROSCH, E. (1978): "Principles of categorization", en E. Rosch y B.B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization*, pp. 27-48, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- SAMIEE, S. (1994): "Customer Evaluation of Products in a Global Market", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 3, pp. 579-604.
- SCHANK, R. y ABELSON, R. (1977): *Scripts, plans, goals and understanding*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- SCHERER, K.R. (1993): "Studying the emotion-antecedent appraisal process: An expert system approach", *Cognition and emotion*, 7, (3-4), pp. 293-317.
- SHAVER, PH., SCHWARTZ, J., KIRSON, D. y O'CONNOR, C. (1987): "Emotion knowledge: Further exploration of a prototype approach", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52, n° 6, pp.1061-1086.
- SINGH, J. y SIRDESHMUKH, D. (2000): "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 no. 1, pp. 150-167.
- TAUBER, E. M. (1989): "Brand leverage: Strategy for growth in a cost-control world", *Journal of Advertising Research*, agosto-septiembre, pp. 26-30.
- WERNERFELT, B. (1988): "Umbrella branding as a signal of new product quality: An example of signalling by posting a bond", *Rand Journal of Economics*, vol. 19 no. 3, pp. 458-465.

MK-60. CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO SOBRE LOS EMPLEADOS

Sánchez del Río Vázquez, María Elena (edelrio@cica.es)
 Universidad de Sevilla
 Dpto. de Administración de Empresas y Marketing

RESUMEN:

La realidad actual ha propiciado un enfoque orientado a los recursos y capacidades que ofrecen valor al cliente así como a las relaciones a largo plazo, de ahí que la figura del empleado se convierta en esencial para la firma. La actitud del empleado hacia su puesto de trabajo se hace visible para el cliente influyendo en su valoración sobre la empresa, adquiriendo especial relevancia el clima organizativo favorable a su bienestar y a la prestación de un servicio de calidad para el cliente, de ahí la importancia de una cultura de negocio que favorezca el aprendizaje de normas, valores y comportamientos orientados al mercado. En este sentido, nuestro estudio empírico se centra en la repercusión de la orientación al mercado sobre la actitud del empleado hacia su trabajo y en la dedicación extraordinaria del mismo (OCB).

PALABRAS CLAVE: orientación al mercado, empleado, actitud hacia el puesto de trabajo, dedicación extraordinaria (OCB).

1. INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de la orientación al mercado (OM) en una firma determinada, se deben percibir consecuencias positivas de la misma que animen a sus directivos a fomentar la puesta en marcha de los cambios, tanto culturales como comportamentales, que conlleva toda nueva orientación de negocio. En este sentido, la bibliografía revela dos tipos generales de posibles consecuencias de la OM: consecuencias para la empresa y consecuencias para la sociedad (Söderlund, 1993); si bien en esta ponencia nos vamos a centrar en las primeras y más concretamente en aquellos aspectos relativos a los empleados.

Kolhi y Jaworki (1990 y 1993) sostienen que la OM puede proporcionar un beneficio social y psicológico al empleado, pues conlleva un sentimiento de orgullo al pertenecer a una organización, que fomenta la búsqueda de la satisfacción del cliente, y por tanto, de creación de valor para el mismo a través de su trabajo. Todos los miembros comparten esta idea, por lo que no dudan en colaborar con otros en la creación de valor para el cliente, generando un espíritu corporativo. Por otro lado, sentirse útil, es decir, percibir el valor del trabajo propio, incrementa la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional.

Más aún, la cercanía entre el cliente y el empleado en el 'momento de la verdad' hace que el clima organizativo se haga visible para el cliente, influyendo en su valoración de la calidad de servicio (Schneider y Bowen, 1993), parece que el entorno de trabajo de los empleados influye sobre cómo los clientes experimentan el servicio, a través, principalmente, de su efecto sobre la satisfacción, compromiso y espíritu corporativo del empleado (Bettencourt y Brown, 1997; Schmit y Allscheid, 1995). Incluso aquellos empleados que no interactúan directamente con los clientes pueden afectar su valoración por su influencia sobre quienes prestan el servicio (George, 1990).

Con estas líneas y con la importancia de la participación de todos los miembros de la organización en la búsqueda de valor para el cliente sobre la base de la cultura de la OM, sería lógico pensar en la existencia de multitud de trabajos de investigación que estudiaran las relaciones de la OM con la actitud y comportamiento de los empleados, sin embargo podemos decir que son relativamente escasos los estudios encontrados.

En este sentido, nuestro trabajo surge con el ánimo de contribuir al conocimiento sobre la respuesta del empleado ante la OM, tratando de identificar aquellas investigaciones empíricas que han tratado el tema y sobre todo ampliando el número de trabajos de carácter empírico al respecto. Creemos de gran interés el análisis de las contrastaciones tanto positivas como negativas de las hipótesis que aquí se plantearán sobre la

base de la literatura existente, por cuanto la interpretación y justificación de las mismas debe servir tanto para orientar futuras actividades investigadoras como para apoyar la gestión empresarial.

2. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ACTITUD HACIA EL TRABAJO

El objetivo principal de este epígrafe consiste en la identificación de los trabajos empíricos que sobre OM y sus consecuencias en el empleado hemos encontrado en la literatura, para proceder al análisis de otros estudios más centrados en la actitud y comportamiento del empleado (ver siguiente epígrafe), que conjuntamente nos ayudarán al diseño de un modelo de investigación y planteamiento de hipótesis.

De esta forma, comenzamos destacando las figuras de Kolhi y Jaworski (1990 y 1993) quienes por primera vez proponen y validan el efecto positivo y directo de la OM como comportamiento organizativo sobre:

- el compromiso organizacional
- el espíritu corporativo.

Debemos indicar que los autores no incorporan en su investigación empírica la satisfacción del empleado, que fue propuesta en el año 1990, y que como veremos parece ser un antecedente del compromiso organizacional.

En segundo lugar, nos encontramos con la investigación de Ruckert (1992), dónde se solicita la participación de distintos directivos de cinco unidades estratégicas de negocio de una misma empresa, para proponer y verificar que cuanto mayor es el nivel de OM en el comportamiento organizativo, mayor es:

- la satisfacción del empleado
- la confianza en la alta dirección
- el compromiso organizacional

Por su parte, Caruana, Ramaseshan y Ewing (1999) estudian el compromiso organizacional como moderador en la relación OM-rendimiento y su investigación -en el sector público australiano- concluye con la confirmación de su hipótesis. Por otro lado, Maigan, Ferrell y Hult (1999), aunque no estudian la relación directa de la OM sobre el compromiso organizacional, sí proponen y contrastan que la OM incide en una ciudadanía corporativa proactiva y que ésta conduce a un mayor compromiso organizacional, además, de una mayor lealtad del cliente y un elevado rendimiento organizacional.

En quinto lugar, nos encontramos con el estudio empírico de Siguaw, Brown y Widing (1994) que tiene en cuenta la percepción la fuerza de venta sobre la OM como conducta organizativa, planteando y verificando empíricamente, en empresas estadounidenses, la relación positiva entre la OM y la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional del vendedor. Por último, encontramos el trabajo de Mengüç (1996) -réplica del estudio de Siguaw, Brown y Widing (1994) en empresas turcas de diferentes industrias- y cuyos resultados apoyan los obtenidos por los autores mencionados.

Para finalizar la revisión de estudios empíricos, debemos mencionar que:

La fuerza de venta parece preferir la OM frente a otras posibles orientaciones organizacionales por cuanto ésta "claramente lucha por apoyar a los vendedores y reducir las dificultades asociadas a la posición de venta. Así, están más comprometidos y satisfechos con el trabajo. Consecuentemente, la adopción de la OM podría convertirse en una decisión económica en términos de reducción de costes asociados a la pérdida de empleados y clientes" (Siguaw, Brown y Widing, 1994, p. 113).

Los estudios mencionados nos sirven de apoyo para defender la idea de que una empresa cuya conducta está orientada al mercado genera, entre sus empleados, una mayor satisfacción y compromiso. Como hemos apuntado, esta actitud del empleado puede favorecer tanto la satisfacción del cliente como el rendimiento organizativo, por lo que se espera que la OM como comportamiento en la empresa generará dichos resultados.

3. ACTITUD DEL EMPLEADO Y DEDICACIÓN EXTRAORDINARIA (OCB)

Tras haber comentado brevemente aquellas investigaciones empíricas que hemos identificado en la literatura relativa a la OM, creemos de interés abarcar otro tipo de trabajos que nos ayuden a comprender qué entendemos por actitud del empleado así como por dedicación extraordinaria (OCB) de mismo.

Queremos comenzar con la explicación a la actitud favorable del empleado hacia su trabajo así como un comportamiento más productivo y dirigido a la satisfacción del cliente, a través de la consideración de la OM como fuente de socialización -"proceso a través del cual un individuo aprecia los valores, capacidades, comportamientos esperados y conocimientos sociales esenciales para asumir un rol organizativo y para participar como miembro de la organización" (Louis, 1980, p. 229-230)-. Como comportamiento organizativo ayuda a un mayor nivel de socialización de los miembros, fomentando la orientación al cliente en el comportamiento de los empleados; y si nos basamos en que otra fuente de aprendizaje es la información e interpretación por parte de otras personas (Louis, 1980), volvemos a encontrar en la OM una fuente de socialización, pues fomenta el intercambio de información entre las distintas áreas para generar una respuesta consensuada al cliente. Con esta consideración, encontramos dos resultados relevantes de la socialización y, por tanto, de la OM: el resultado afectivo y el resultado comportamental (Kelley, 1992).

De esta forma, entre sus actitudes, nos encontramos con la *satisfacción del empleado* en el trabajo que puede entenderse como un estado emocional placentero resultante de la valoración del individuo sobre su trabajo, que le facilita alcanzar sus valores (Locke, 1976). Este concepto es sumamente amplio, incluyendo tanto características del puesto de trabajo (promociones, salario, supervisión, etc.) como de su ambiente de trabajo que recompensan al individuo, favoreciendo su satisfacción o frustración (Churchill, Ford y Walker, 1974); de forma que algunas investigaciones estudian el efecto de dichas facetas de forma independiente, mientras otras utilizan una medida agregada de la satisfacción (Brown y Peterson, 1993). Además, está relacionada con la motivación del empleado (Barroso y Martín, 1999) a través de "la ecuación de valor del esfuerzo del empleado" propuesto por Huete (1997), pues a medida que este indicador toma valores superiores, mayor es la satisfacción del empleado. Dicho valor se obtiene con el cociente entre la suma de las motivaciones -derivadas de recompensas externas, del propio trabajo y de la buena impresión-, y el esfuerzo realizado.

Otra actitud del empleado hacia su trabajo es el *compromiso organizativo*, entendido como fortaleza en la identificación individual con una determinada empresa y en la involucración en la misma (Steers, 1977). Sin embargo, a parte de esta faceta actitudinal existen otras dos facetas del concepto (Bayona, Goñi y Madorrán, 1999): el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. El primero se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la firma mientras que el segundo tiene que ver con el sentimiento de obligación del individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto.

Por último, creemos de interés el estudio de la *dedicación extraordinaria* (OCB - *organizational citizenship behavior*) que fue definido por Organ (1988, p.4) como "comportamiento discrecional del individuo, no explícita o directamente reconocido en los sistemas formales de remuneración, y que en conjunto promueve el funcionamiento efectivo de la organización" y que parece provenir de una actitud favorable del empleado hacia su trabajo (Netemeyer *et al.* 1997; Organ y Ryan, 1995). Como elección personal de una conducta que no forma parte de la descripción del puesto se distingue del denominado comportamiento "in-rol" identificado por el rendimiento de las tareas propias de su puesto (volumen de ventas, comisiones, etc.), si bien se critica la falta de claridad en la naturaleza de este comportamiento (Podsakoff, McKenzie, Paine y Barbrach, 2000), de forma que procedemos a explicar las cuatro formas o dimensiones principales de la OCB (MacKenzie, Podsakoff y Paine, 1999; Netemeyer *et al.*, 1997; Organ, 1988):

- 1) Comportamiento de ayuda: conducta para ayudar voluntariamente a compañeros en los problemas de trabajo o para prevenirlos.
- 2) Deportividad: tolerancia de inevitables inconvenientes o imposiciones de trabajo sin quejas, manteniendo una actitud positiva cuando las cosas no van a su manera; no sintiéndose ofendido cuando otros no aceptan sus proposiciones, no tomándose como algo personal, y estando dispuesto a sacrificar el interés personal por el del grupo.

- 3) Iniciativa individual o conciencia: dedicación al puesto a un nivel superior a los mínimos requeridos o generalmente esperados. Incluye actos voluntarios de creatividad e innovación diseñados para mejorar el rendimiento en el trabajo o de la organización, voluntariedad en la asunción de responsabilidades extras y estímulo de los compañeros para el desarrollo de estas acciones.
- 4) Virtud cívica: refleja el reconocimiento por parte del empleado como parte de la empresa o compromiso con la vida de la compañía; deseando participar activamente en encuentros, debates, etc.; vigilando el entorno para detectar amenazas y oportunidades; cuidando el interés de la organización incluso a un coste personal, etc.

Para finalizar este epígrafe, analizamos algunos de los resultados del meta-análisis de Brown y Peterson (1993) y de otros estudios de interés:

- *Relación rendimiento-satisfacción del empleado*: no resulta ser significativa, sin embargo, el meta-análisis de Brown y Peterson (1994) descubre dicha relación. La existencia de estos resultados contradictorios puede explicarse, entre otras razones, por la medida del rendimiento empleada, pues Brown y Peterson (1993) no distinguen entre el comportamiento o rendimiento in-rol y el extra-rol -centrándose principalmente en el primero de ellos-, y concluyen con la incertidumbre de si el rendimiento es antecedente o consecuencia de la satisfacción. En respuesta a este interrogante, MacKenzie, Podsakoff y Ahearne (1998) defienden que ambas posturas pueden ser ciertas y, así, posteriores estudios identifican el comportamiento in-rol como antecedente de la satisfacción, mientras que en comportamiento extra-rol puede ser su consecuencia. A mayor comportamiento in-rol, mayor remuneración del vendedor, es decir, mayor satisfacción; y, así, mayor disposición a esforzarse más de lo establecido por la empresa (Barroso, 2000; Organ y Ryan, 1995).
- *Relación rendimiento en el trabajo-compromiso organizativo*: su nivel de correlación y significación son muy débiles. Parece que la satisfacción media esta relación, es decir, el comportamiento in-rol favorece la satisfacción y ésta el compromiso organizacional (MacKenzie, Podsakoff y Ahearne, 1998). Por otro lado, parece que el compromiso organizacional motiva la OCB, pues los individuos comprometidos con la organización quieren dar más de sí mismos por el bien de la organización (Barroso, 2000; Cardona, Lawrence y Bentler, 1999; Munene, 1995; Organ y Ryan, 1995).
- *Satisfacción y compromiso organizativo*: como en otros estudios (Barroso, 2000; Rodwell, Kienzle y Shadur, 1998; MacKenzie, Podsakoff y Ahearne, 1998; Reichers, 1985), se evidencia una relación directa y fuerte entre ambas actitudes del empleado.

4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Recordando que la actitud del empleado parece favorecer la satisfacción del cliente (Barroso, 2000; Schmit y Allscheid, 1995) y que la OCB puede incidir favorablemente en el rendimiento organizacional (Podsakoff *et al.*, 2000), adquiere especial relevancia el estudio de la respuesta del empleado ante la OM.

La consideración de la OM como fuente de socialización y, sobre todo, las evidencias empíricas identificadas principalmente en los trabajos de Kolhi y Jaworski (1990), Ruekert (1992), Sigaw, Brown y Widing (1994) y Mengüç (1996) ayudan a plantear una relación directa y positiva OM-actitud del empleado hacia su puesto de trabajo, es decir, su satisfacción y compromiso organizacional. Por otro lado, la elevada evidencia empírica -antes comentada- de la satisfacción del empleado como antecedente de su compromiso organizacional, nos lleva a plantear también una relación positiva e indirecta entre la OM y el compromiso organizacional.

Por último, la literatura destaca que la actitud positiva del empleado hacia su puesto de trabajo es capaz de lograr que éste se esfuerce más de lo esperado para contribuir al interés de la firma, revelándose la dedicación extraordinaria del empleado -OCB- como una de sus consecuencias (Organ y Ryan, 1995; Netemeyer *et al.* 1997). Los investigadores consideran, básicamente, dos bases motivacionales de la OCB: la actitud del empleado en el trabajo y su disposición o personalidad (Bolino, 1999); en este sentido son numerosos los estudios que relacionan la satisfacción del empleado con la OCB (Turnipseed y Murkison, 2000), si bien la

consideración de la satisfacción como antecedente del compromiso y de éste último como valoración global de la relación del empleado con la empresa que requiere más tiempo y es más estable que la satisfacción (Porter *et al* 1974), nos lleva a plantear la relación satisfacción-compromiso-OCB.

Conforme a los mencionados estudios, sugerimos que:

H_1 : la OM tiene efectos positivos y directos sobre la satisfacción del empleado.

H_2 : la OM tiene efectos positivos -directos e indirectos- sobre el compromiso organizacional.

H_{2a} : la OM está asociada positiva y directamente con el compromiso organizacional.

H_{2b} : la satisfacción del empleado está asociada positivamente con el compromiso organizacional.

H_3 : la OM tiene efectos positivos e indirectos sobre la OCB.

H_{3a} : el compromiso organizacional está asociado positivamente con la OCB.

5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Considerando nuestro objetivo principal de contrastación de las hipótesis planteadas, optamos por un estudio de campo más que experimental, si bien su carácter cuantitativo nos obligaba a vigilar especialmente la elección de las escalas de medida, el método muestral y el horizonte temporal. A este respecto, debemos mencionar que las variables contempladas se tratan de variables latentes, de forma que empleamos escalas multi-items, para cuya elección se llevó a cabo una exhaustiva revisión de las escalas de medida existentes y se contó con el apoyo de expertos -académicos y profesionales- a fin de asegurar la validez de contenido. Concretamente, para medir el grado de OM optamos por la escala propuesta por Narver y Slater (1990) por cuanto presenta una mayor fiabilidad, validez y unidimensionalidad (Farrell y Ozckowski, 1997; Pelham, 1993) y ha sido verificada en multitud de investigaciones (Lado, 1995; Llonch, 1993). Por su parte, la escala de medida para la *satisfacción del empleado* resultó de la adaptación de la propuesta de Babin y Boles (1998); el *compromiso organizacional* fue medido por la escala empleada en el estudio de Jaworski y Kolhi (1993); y la *dedicación extraordinaria* (OCB) se captó con la escala diseñada por Netemeyer *et al.* (1997) que recoge sus cuatro dimensiones -deportividad, virtud cívica, conciencia y altruismo-.

El trabajo empírico se desarrolló en el sector financiero, concretamente en el bancario, pues los cambios acaecidos en su entorno -mayor competencia y mayor exigencia actual de los clientes- y su propio servicio -con fuerte contacto empleado-cliente- han favorecido la aplicación de los conceptos generales del marketing (Sánchez, 1997). Optamos, como Narver y Slater (1990), por el análisis de un único sector y por sucursales de una misma entidad como unidad de análisis. De esta forma, empleando el procedimiento de muestreo dirigido -de acuerdo con la dirección de la entidad-, se seleccionaron 106 oficinas de un total de 319. Estas sucursales se extendían por las provincias de Huelva y Sevilla, tenían una dedicación principal a la banca minorista y estaban ubicadas en poblaciones con más de 10.000 habitantes.

Tras el sondeo piloto de los cuestionarios -entre directores y empleados de oficinas bancarias de otra entidad financiera- se envió el cuestionario referente a la OM al director de la sucursal y el relativo a las actitudes en el puesto de trabajo y OCB a dos empleados que tuviesen contacto con los clientes; así, acompañados de una carta de presentación de nuestro departamento y del director de productos y mercados de la entidad, obtuvimos la contestación de 100 directivos y 184 empleados (ver tabla 1).

Tabla 1: Distribución de sucursales y cuestionarios válidos

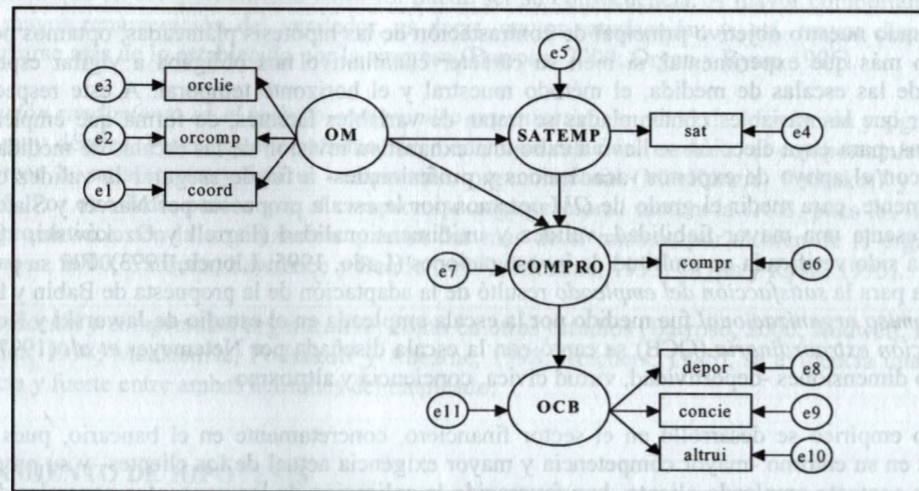
Área geográfica	Nº sucursales	Nº directivos	Nº empleados
Sevilla capital	57	55	100
Pueblos de Sevilla	27	26	48
Huelva capital	11	10	21
Pueblos de Huelva	11	9	15
Total	106	100	184

6. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Tras realizar un análisis preliminar de los datos -test de normalidad y dispersión-, optamos por el empleo de los modelos de ecuaciones estructurales, pues permiten el tratamiento simultáneo de múltiples relaciones causales y la incorporación de variables no directamente observables -latentes-, así como la transición del análisis exploratorio al confirmatorio y la consideración de los errores de medida. Además, elegimos la estrategia de desarrollo del modelo, de forma que la literatura revisada sirve de punto de partida y el modelo de medida y el estructural ayudan a la reespecificación del modelo propuesto (Hair *et al.*, 2000; Luque y Del Barrio, 2000).

Así, siguiendo la secuencia recomendada (Anderson y Gerbing, 1988), primero evaluamos la fiabilidad y validez de las escalas de medida a través de modelos de medida, recurriendo al Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Posteriormente procedemos al análisis de la naturaleza y magnitud de las relaciones establecidas con el modelo estructural, que según el diagrama de caminos (ver figura 1) presenta sólo 8 variables observadas, pues siguiendo las recomendaciones de Babin y Boles (1998) y Mackenzie *et al.* (1998), cuando nos encontramos un número muy elevado de indicadores podemos proceder a su reducción a través de la agrupación para cada constructo -verificando previamente su unidimensionalidad-. Por otro lado, la diferente procedencia de los datos -directores y empleados- requería su homogeneización de ahí que seleccionáramos aquellas sucursales de las que disponíamos de la información de los dos grupos de informantes, contando, así, con un total de 96 oficinas bancarias.

Figura 1: Modelo global propuesto



Una vez analizados los modelos de medida correspondientes a cada uno de los constructos de nuestra investigación, es decir, tras evaluar la validez y fiabilidad de cada escala de medida, procedimos al análisis del modelo global propuesto. En este sentido, para la elección del método de estimación, recurrimos al test de multinormalidad, cuyos resultados (ver tabla 2) muestran que el coeficiente crítico (c.r.) no supera valor del $\pm 1,96$ -nivel de probabilidad de 0.05-, de forma que siguiendo a Hair *et al.* (2000) elegimos el método de máxima verosimilitud (ML). A continuación calculamos los ratios críticos y cargas estandarizadas de las relaciones propuestas cuyos resultados se presentan en la tabla 3.

Tabla 2: Test de multinormalidad

Multivariante	Curtosis	c.r.
	4.352	1.686

Tabla 3: Modelo estructural global propuesto.

	Cargas est.	C.R.
SATEMPL ← OM	-0.023	-0.191
COMPRO ← SATEMPL	0.584	6.512
COMPRO ← OM	0.110	1.063
OCB ← COMPRO	0.290	2.126

Como se desprende los resultados mostrados en la tabla 3, dos de las relaciones propuestas presentan un coeficiente crítico inferior a $\pm 1,96$, de forma que nos planteamos su eliminación. Sin embargo, guiándonos por la teoría existente y por el criterio menos restrictivo de Levy (1997) -c.r. igual o superior a 1-, optamos sólo por la eliminación de la relación OM-satisfacción del empleado.

Tabla 4: Modelo estructural global resultante.

	Cargas est.	C.R.
COMPRO ← SATEMPL	0.583	6.512
COMPRO ← OM	0.114	1.109
OCB ← COMPRO	0.290	2.128

De esta forma, presentamos a continuación la explicación a cada uno de los constructos así como las medidas del ajuste del modelo, en general adecuados, así como el diagrama de caminos del modelo resultante (ver figura 2).

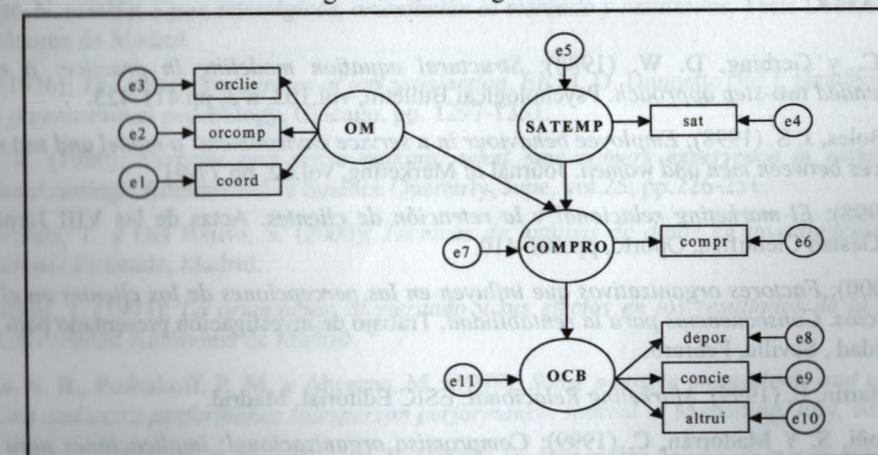
Tabla 5: Fiabilidad de los constructos del modelo global

	Fiabilidad
Satisfacción empleado (SATEMPL)	0.000
Compromiso organizacional (COMPRO)	0.353
OCB	0.084

Tabla 6: Medidas de ajuste del modelo global

Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	32
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	42.085 (p=0.109)
Noncentrality Parameter (NCP)	10.085
Goodness of Fit Index (GFI)	0.951
Root Mean Square Residual (RMSR)	0.080
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0.058
Medidas incrementales de ajuste	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.915
Normed Fit Index (NFI)	0.818
Comparative Fit Index (CFI)	0.946

Figura 2: Modelo global resultante



Concluimos, así pues, con la contrastación positiva de todas las relaciones planteadas en el modelo de investigación, excepto de la relación OM-SATEMPL, si bien hemos de considerar que la asociación OM-COMPRO tampoco resulta ser fuertemente significativa.

7. CONCLUSIONES

Comenzamos comentando que las relaciones positivas evidenciadas entre la SATEMPL, el COMPRO y la OCB no hacen más que enfatizar la importancia de la respuesta del empleado en la firma que trabaja, y concretamente a su cultura y políticas organizativas. Cuando un empleado se siente satisfecho, se siente más identificado con su empresa y dispuesto a dar más de sí mismo.

En este sentido, no esperábamos identificar una débil relación entre la OM y el COMPRO, y menos no evidenciar la relación de este comportamiento organizativo y la SATEMPL; sin embargo, creemos que la débil significación puede justificarse por la acción mediadora de SATEMPL, pues recordemos que es antecedente del compromiso. Por otro lado explicamos la ausencia de significación de la relación OM-SATEMPL por el horizonte temporal a largo plazo de las consecuencias de la OM, pues todo cambio organizativo requiere tiempo. El empleado debe olvidar conductas pasadas y aprender nuevos comportamientos (Kelley, 1990), más aún este cambio puede generar tensión organizativa (Söderlund, 1993) y, así, insatisfacción inicial.

Debemos, además, considerar las limitaciones de nuestro trabajo, por cuanto pueden justificar alguna de los resultados evidenciados y deben contemplarse en las conclusiones de todo estudio. Así, su carácter transversal puede haber supuesto un importante obstáculo para evidenciar las respuestas a corto plazo de los empleados y, por otro lado, la forma de recolección de datos así como los informadores seleccionados pueden también haber afectado los resultados. En tercer lugar, recordamos que 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. Por último, mencionamos 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.

Así pues, concluimos proponiendo futuros trabajos de investigación en torno al estrés en el trabajo como posibles mediadores de la relación OM-SATEMPL; la medición de la OM por parte de diferentes informadores: empleados y clientes y la distinción ente OM como cultura y OM como comportamiento -como sugieren Varela *et al.* (1996)-; trabajos que contemplen las distintas facetas del compromiso organizacional; investigaciones de carácter longitudinal y el estudio del modelo propuesto en diferentes servicios.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988); *Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach*. Psychological Bulletin, vol.103, nº3, 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.
- Barroso, C. (1998); *El marketing relacional y la retención de clientes*. Actas de las VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Cientifica, Oporto, pp.401-410.
- Barroso, C. (2000); *Factores organizativos que influyen en las percepciones de los clientes en el ámbito de los servicios. Consecuencias para la rentabilidad*. Trabajo de investigación presentado para Cátedra de Universidad, Sevilla, Febrero.
- Barroso, C. y Martín, E. (1999); *Marketing Relacional*. ESIC Editorial, Madrid.
- Bayona, C.; Goñi, S. Y Madorrán, C. (1999); *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Universidad Pública de Navarra, Documento de Trabajo, Working Papers Series, DT33/99.
- 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, nº1, pp.39-61.
- Bolino, M. C. (1999); *Citizenship and impression management: good soldiers or good actors?* Academy of Management Review, vol.24, nº1, 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.
- 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.
- Caruana, A.; Ramaseshan, B. y Ewing, M. T. (1999); *Market orientation and performance in the public sector: the role of organizational commitment*. Journal of Global Marketing, vol.12, nº3, pp.59-79.
- 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.
- 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.
- George, W. (1990); *Internal marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level*. Journal of Business Research, vol.20, nº1, pp.63-70.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. y Black, W. (2000) (Hair *et al.*); *Análisis multivariante*. Prentice Hall, Madrid.
- Huete, L. M. (1997); *Servicios y Beneficios*. Ed. Deusto, Bilbao.
- Kelley, S. W. (1990); *Customer orientation of bank employees*. International Journal of Bank Marketing, vol.8, nº6, pp.25-29.
- Kelley, S. W. (1992); *Developing customer orientation among service employees*. Journal of the Academy of Science, Winter, vol.20, nº1, pp.27-36.
- 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.
- Kolhi, A. K., Jaworsky, B. J. y Kumar, A. (1993); *MARKOR: A measure of market orientation*. Journal of Marketing Research, November, vol.XXX, pp.467-477.
- Lado Cousté, N. (1995); *Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- 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.
- Llonch Andreu, J. (1993); *La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- 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, nº4, pp.396-410.
- Maignan, I.; Ferrell, O. C. y Hult, T. M. (1999); *Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits*. Journal of the Academy of Marketing Science, Fall, vol.27, nº4, pp.455-459.

- 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.
- 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, nº2, pp.111-122.
- Netemeyer, R. G.; Boles, J. S.; Mckee, D. O. y McMurrian, R. (1997); *An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviours in personal selling context*. Journal of Marketing, vol. 61, pp.85-98.
- 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, nº4, pp.775-802.
- 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.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B. y Bachrach, D. G. (2000); *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. Journal of Management, vol.26, nº3, pp.513-563.
- Rodwell, J. J.; Kienzle, R. y Shadur, M. A. (1998); *The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication*. Human Resource Management, Fall/Winter, vol.37, nº3&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.
- Sánchez Guzmán, J. M. (1997); *Marketing financiero. Principios y estrategias*. Ed. Civitas, Madrid.
- Schmit, M. J. y Allscheid, S. P. (1995); *Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections*. Personnel Psychology, vol.48, nº3, pp.521-532.
- Schneider, B. y Bowen, D. E. (1993); *The service organization: human resource management is crucial*. Organizational Dynamics, Spring, vol.22, nº4, pp.39-52.
- Siguaw, J. A., Brown, G. y Winding, R. E. (1994); *The influence of market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes*. Journal of Marketing Research, February, vol.XXXI, pp.106-116.
- Söderlund, M. (1993); *Market orientation and the role of customers in decision makers' cognitive maps: an explorative study of causal attribution*. Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Research Paper nº6515.
- Turnipseed, D. L. y Murkison, E. (2000); *A bi-cultural comparison of organization citizenship behavior: does the OCB phenomenon transcend national culture?.* The International Journal of Organizational Analysis, vol.8, nº2, pp.200-222.
- 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.



Vista Geral da Universidade da Beira Interior