

C. FLAVIÁN BLANCO *
FCO. J. LOZANO VELÁZQUEZ **

Influencias ambientales en la relación orientación al mercado-resultados del profesorado de marketing en la Universidad española ***

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Influencia ambiental en la relación entre orientación al mercado y resultados: factores moderadores. 2.1. Revisión de los enfoques fundamentales sobre factores moderadores. 2.2. Factores moderadores del profesorado de marketing: diseño del marco teórico. 3. Análisis de los moderadores de intensidad sobre el profesorado universitario de marketing en España. 3.1. Características del contexto de análisis. 3.2. Variables ambientales consideradas: diseño de las escalas de medida. 3.3. Aspectos metodológicos. 4. Resultados obtenidos en el análisis. 5. Conclusiones, implicaciones y futuras líneas.

Referencias bibliográficas

RESUMEN: Dentro de la literatura reciente en temas de investigación en marketing destaca la temática dedicada al análisis de la orientación al mercado, entendiendo este concepto como una cierta predisposición de las organizaciones hacia el mejor conocimiento de su entorno.

* Catedrático del Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Economía y Dirección de Empresas (Universidad de Zaragoza). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Gran Vía nº 2, 50005. Zaragoza. Tfno. 976762719. Fax: 976761767. *cflavian@unizar.es*

** Profesor Titular de Escuela Universitaria del Área de Organización de Empresas. Departamento de Economía y Dirección de Empresas (Universidad de Zaragoza). Escuela Politécnica Superior, Carretera de Cuarte s/n, 22071. Huesca. Tfno. 976761000 (ext. 851328). *javiloza@unizar.es*

*** Este trabajo ha sido realizado gracias al apoyo financiero prestado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (SEC2005-4972), la Diputación General de Aragón (S-46 y PM34) y FUNDEAR.

Buena parte de estos trabajos analizan la relación existente entre el grado de adopción del concepto de orientación al mercado por parte de las organizaciones y los resultados que éstas obtienen, aunque también han sido numerosas las aportaciones que intentan explicar cómo diversos factores de naturaleza ambiental interfieren afectando a esa relación causal en sentido positivo o negativo.

De esta forma, y en línea con esta última tendencia de investigación, en este trabajo se analiza el papel de intermediación que ciertas variables ambientales ejercen sobre la relación planteada entre la orientación al mercado de los profesores universitarios de marketing en España y sus resultados en docencia, investigación y extensión.

Palabras clave: Orientación al Mercado, Influencia Ambiental, Profesorado de Marketing, Universidad Española

Clasificación JEL: M31, P36

ABSTRACT: One of the most common topics in recent marketing research literature is the study of market orientation, this concept being understood as a certain inclination by organisations towards improved understanding of their surroundings.

Many of these studies analyse the relationship between the degree of adoption of the concept of market orientation by organisations and the results they obtain, although there have been a large number of contributions that attempt to explain how various factors of an environmental nature affect this causal relationship either negatively or positively.

Thus, in line with this latest research trend, this paper analyses the role of intermediation that certain environmental variables play in the relationship between the market orientation of Spanish university marketing teachers and their results in teaching, research and university extension activities.

Key words: Market Orientation, Environmental Influence, Marketing Teachers, Spanish University

JEL Classification: M31, P36

1. Introducción

Desde finales de la década de los ochenta, la investigación dentro del ámbito del marketing ha sido testigo del imparable desarrollo de trabajos referidos a la *orientación al mercado*. Si bien en sus inicios esta corriente de investigación se incorporó como una alternativa para explicar la obtención de resultados en un clima de competencia creciente, con el paso del tiempo ha ido evolucionando y ha llegado a diversificar sus objetivos de investigación de forma progresiva, tanto en sus aspectos teóricos como empíricos.

Si bien la delimitación teórica de la orientación al mercado (como predisposición de las organizaciones hacia el conocimiento de su entorno) constituyó buena parte de la literatura inicial en este ámbito de investigación (e.g. Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande, Farley y Webster, 1993; Deng y Dart, 1994; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Tuominen y Möller, 1996), es preciso señalar que el mayor esfuerzo investigador se ha centrado tradicionalmente en contrastar la supuesta influencia positiva entre la orientación al mercado de una organización y sus resultados (e.g. Greenley, 1995; Pitt, Caruana y Berthon, 1996; Bhuian, 1997; Chan, Hung, Ngai y Ellis, 1998; Chang y Chen, 1998; Kahn, 2001; Vázquez, Santos y Álvarez, 2001; Matsuno, Mentzer y Özsoy, 2002).

Adicionalmente, también es destacable el interés por analizar el papel desempeñado por las influencias ambientales internas (antecedentes) y externas (moderadores). De esta forma, los estudios iniciales sobre los condicionantes

del propio ámbito organizativo (e.g. Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993); y sobre las influencias del entorno exterior a las organizaciones (e.g. Day y Wensley, 1988; Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1994), tienen su continuidad dentro del actual contexto investigador de la orientación al mercado.

En línea con este último aspecto, el presente trabajo analiza cómo actúan las influencias ambientales del entorno intensificando o atenuando la relación causal establecida entre orientación al mercado y resultados. Concretamente, se estudia este planteamiento en la actividad desarrollada por el profesorado de la Universidad pública en España considerando un caso muy específico: los posibles escenarios ambientales a los que pertenece el área de conocimiento de Comercialización e Investigación de Mercados (CIM).

Tres son los referentes que han motivado la realización de este estudio: (1) la contribución a la expansión de la línea de trabajos que analizan aspectos relacionados con la orientación al mercado en sectores «no comerciales», (2) el reciente interés de la comunidad científica por incluir la orientación al mercado en el análisis del proceso de enseñanza del marketing (e.g. Dibb y Stern, 2000; Chung y McLarney, 2000; Desai, Damewood y Jones, 2001; Menzel, Schultz y Bennion, 2003; Singhapakdi, 2004), y (3) la necesidad de que la Universidad pública en España se oriente al mercado ante un entorno cada vez más turbulento y dinámico.

2. Influencia ambiental en la relación entre orientación al mercado y resultados: factores moderadores

2.1. Revisión de los enfoques fundamentales sobre factores moderadores

Como punto de partida, cabe comenzar este apartado mencionando a Kohli y Jaworski (1990), autores que profundizaron en el análisis de la relación entre orientación al mercado y resultados planteando la existencia de variables procedentes del entorno y consideradas como contingencias que moderan (fortaleciendo o debilitando) la relación entre la orientación al mercado y el resultado empresarial.

Tras un exhaustivo proceso de análisis, las variables moderadoras finalmente contrastadas por estos autores en su posterior trabajo empírico (Jaworski y Kohli, 1993) fueron: la *turbulencia del mercado*, la *intensidad competitiva* y la *turbulencia tecnológica*. De esta forma, las hipótesis contrastadas plantean que cuanto más rápidamente se produzcan los cambios en el mercado en el que compite la empresa, cuanto mayor sea el nivel de competencia en ese mercado, y cuanto menos dinamismo haya en los progresos tecnológicos que afectan al sector; más estrecha será la relación existente entre el grado de orientación al mercado que presente una organización y los resultados obtenidos por ésta.

Analizando la otra gran corriente de investigación sobre orientación al mercado, desde la perspectiva de Narver y Slater (1990) también se considera como idea de partida la existencia de una relación positiva entre orientación

al mercado y resultados. Adicionalmente, se complementa esta idea con hipótesis que consideran que, además del grado de orientación al mercado, existen otros factores que influyen de alguna manera en los resultados. Concretamente, y basándose en trabajos previos procedentes de campos como la *organización industrial* y la *estrategia de marketing* (Bain, 1959; Scherer, 1980; Day, 1984; Aaker, 1988), analizan la posible influencia ejercida por muy diferentes variables situacionales originadas en el entorno y que podrían afectar a los resultados empresariales.

Así, Narver y Slater (1990) consideran que el entorno puede ejercer una determinada influencia a través de ciertas variables agrupadas en dos categorías: los *factores de mercado* (crecimiento del mercado, grado de concentración, barreras a la entrada, poder negociador de los clientes, poder negociador de los proveedores y cambio tecnológico); y los *factores específicos del negocio* (costes operativos relativos y tamaño relativo). Esta primera investigación, así como los trabajos anteriores de Day y Wensley (1988) y de Kohli y Jaworski (1990), sirvieron como base a un trabajo posterior en el que Slater y Narver (1994) plantean la existencia de variables de entorno que conforman dos tipos diferentes de moderadores: los *moderadores de énfasis*¹ y los *moderadores de intensidad*, siendo estos últimos (la *turbulencia del mercado*, la *turbulencia tecnológica*, la *intensidad competitiva* y el *crecimiento del mercado*) los que desempeñan un papel de intermediación en la relación existente entre la orientación al mercado y el resultado empresarial.

Tras analizar brevemente los dos principales enfoques existentes en la literatura sobre factores moderadores de la orientación al mercado, podría parecer que la aplicación de estos planteamientos a nuestro caso es una tarea compleja. Concretamente, las dificultades proceden de la imposibilidad para utilizar o adaptar las variables mencionadas, ya que están referidas a entornos empresariales con objetivos comerciales y lucrativos, aspectos poco coincidentes con un servicio de carácter público como la actividad universitaria. Por tanto, y teniendo en cuenta las particularidades de la Universidad Pública en España así como el creciente clima de competencia en el que se encuentra inmersa (Flavián y Lozano, 2004a), es necesario el diseño de moderadores específicos para este estudio, para lo cual se ha construido previamente un marco teórico adecuado que se expone a continuación.

¹ Los *moderadores de énfasis*, no considerados en este trabajo, son aquellos factores que influyen en la mayor o menor intensidad con la que una organización se orienta al mercado. Por tanto, estos pueden considerarse los causantes de la predisposición a una mayor o menor orientación al mercado.

2.2. *Factores moderadores del profesorado de marketing: diseño del marco teórico*

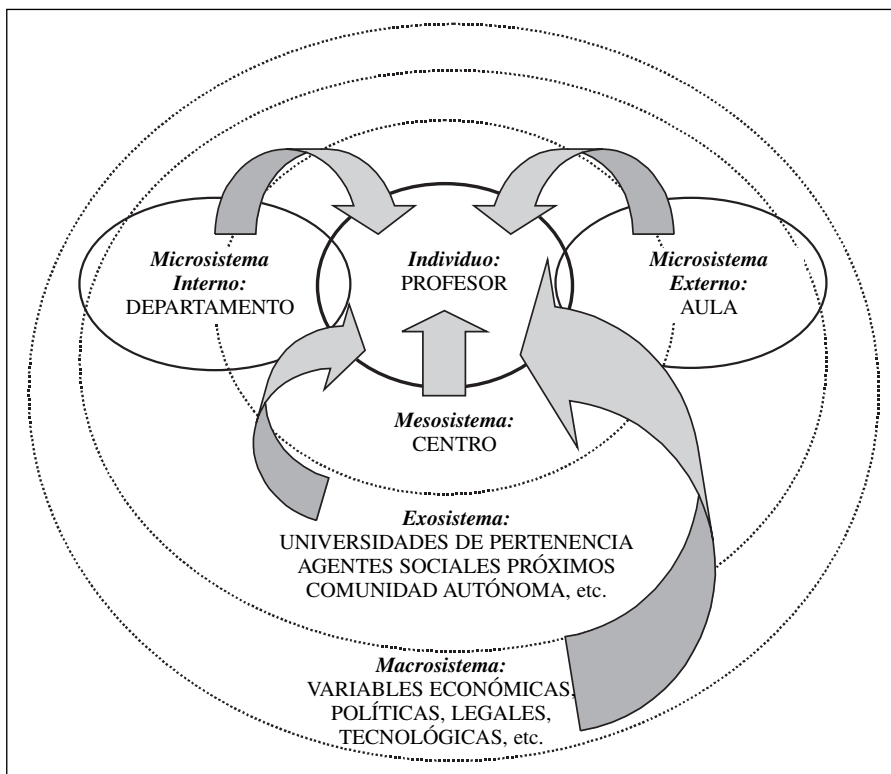
Como punto de partida, se ha considerado que el entorno que influye en las personas en cualquier ámbito considerado y para cualquier etapa de su vida, puede quedar representado realizando una adaptación de *la Teoría del Desarrollo Humano* de Brofenbrenner (1979; 1987). Este autor diseña una estructura del entorno aplicable a los modos de aprendizaje de los individuos en sus primeras etapas vitales, y que es aplicable a otras etapas posteriores. Dicha estructura es lo que se conoce como *Modelo de Desarrollo Socio-Ecológico*, y en él se concibe a la sociedad como el marco de referencia básico donde el individuo desarrolla sus conductas².

En nuestro caso particular, y con el objetivo de alcanzar un marco adecuado que permita diseñar indicadores de las influencias ambientales, se va a utilizar esta perspectiva de análisis para identificar cuáles son los diferentes escenarios del entorno que originan influencias en la actuación del profesorado universitario de marketing y que pueden repercutir en sus resultados de docencia, investigación y extensión o difusión cultural. Como puede derivarse de la FIGURA 1, y a través de la consideración de diferentes escenarios ambientales, se ha tomado la idea de Brofenbrenner para diseñar un modelo representativo del entorno universitario español. Este planteamiento permitirá clasificar la procedencia de aquellas circunstancias que influyen en la actuación cotidiana del profesor de marketing.

Comenzando por concretar los diferentes escenarios de mayor a menor proximidad al profesorado de marketing, en primer lugar cabe delimitar cuáles son los *microsistemas* que afectan al desarrollo de su actividad. Éstos podrían ser diversos, pero centrando la atención en el ámbito puramente laboral, que es el que compete a este estudio, pensamos que pueden vislumbrarse dos posibles escenarios fundamentales que comparten la idea de entornos más cercanos al desempeño individual del profesor de marketing: el *departamento* y el *aula*.

² Brofenbrenner (1979; 1987) establece diferentes niveles que forman el entorno de aprendizaje del individuo y que configuran una serie de influencias determinantes en su desarrollo. Dicho modelo puede generalizarse y adaptarse a situaciones más concretas, como puede ser la influencia del entorno de trabajo en la actuación cotidiana de las personas. Con el objetivo de mostrar los principios básicos de este modelo en su versión más elemental centrada en las primeras etapas del individuo, cabe señalar en primer lugar que los *microsistemas* estarían constituidos por los entornos más inmediatos. En segundo lugar, en un nivel superior estarían las relaciones que se establecen entre los diferentes microsistemas. Este entramado de relaciones es considerado por el autor como un sistema en sí mismo: el *mesosistema*. Un tercer nivel estaría formado por el *exosistema*, que comprende aquellas influencias que repercuten en las personas y que proceden de contextos a los que ésta no necesariamente pertenece. Por último, en cuarto lugar, el *macrosistema* está constituido por el sistema con el radio de acción más amplio formado por entornos más generales y complejos como los valores culturales, las creencias sociales, las leyes, la religión, la economía, los sucesos históricos, etc.

FIGURA 1.—Propuesta de modelo del entorno universitario



Fuente: Elaborado a partir del Modelo Socio-Ecológico de Bronfenbrenner (1979).

La elección del departamento como unidad de análisis para el *microsistema interno* se basa en una razón fundamental. En este sentido, tal y como se explica en Flavián y Lozano (2006), la literatura sobre factores antecedentes de la orientación al mercado incide en que el origen de estos factores se encuentra en el clima interno de las organizaciones. Por tanto, desde esta perspectiva de la orientación al mercado y analizando las atribuciones que la legislación confiere al departamento universitario³, consideramos que este podía representar el escenario ambiental más próximo a lo que puede considerarse «organización».

³ La normativa vigente en este momento sostiene que «... los Departamentos son los órganos encargados de coordinar las enseñanzas de una o varias áreas de conocimiento en uno o varios centros, de acuerdo con la programación docente de la Universidad, de apoyar las actividades e iniciativas docentes e investigadoras del profesorado, y de ejercer aquellas otras funciones que sean determinadas por los estatutos...» (Ley Orgánica 6/2001 de 21 de diciembre de Universidades (LOU); BOE de 24 de diciembre, Título II, Capítulo I, art. 9.1.).

Esta suposición se reforzó al indagar en la literatura especializada en educación universitaria. De esta forma, Zabalza (2000) considera que los departamentos universitarios ejercen un papel fundamental pues desempeñan un rol intermedio entre las altas jerarquías universitarias y los profesores. Además, configuran ecosistemas de convivencia y apoyo mutuos, y están obligados a establecer las condiciones necesarias para mejorar la calidad de la docencia y la investigación. Así, los departamentos pueden considerarse como el escenario más cercano a las actividades cotidianas desempeñadas por el profesor universitario, y constituyen su entorno sociolaboral más inmediato.

En línea con lo anterior, Gozalo y Leon (1999) señalan que el reconocimiento y el apoyo procedentes de la propia dirección del departamento, o incluso de aquellas personas que asumen un rol de líder, son factores que repercuten en la satisfacción en el trabajo cotidiano del profesorado y, por consiguiente, en su comportamiento. También son determinantes aspectos como el clima de trabajo, la existencia de sistemas de comunicación adecuados, el grado de normalización existente, la formalidad o informalidad en las relaciones, la cultura organizativa⁴ o el apoyo y la interacción entre los compañeros de departamento⁵.

Tras todas estas reflexiones, los respectivos departamentos de pertenencia del área CIM de cada una de las universidades públicas en España fue la unidad organizativa escogida en este estudio como la más adecuada para representar el escenario más próximo al profesorado⁶.

En cuanto al aula, puede considerarse como el *microsistema externo*, ya que si bien comparte con el departamento la idea de proximidad al profesorado (microsistema), no constituye una unidad organizativa de pertenencia (externo). Según Cooper (1979), las características que conforman el *clima del aula* influyen de forma decisiva en las expectativas de éxito o fracaso del profesor que debe intervenir en ella y, por tanto, en la conducta que éste desarrolla al impartir sus clases y en los resultados que obtiene en esa actividad y en otros ámbitos de su vida profesional y personal. Este autor destaca que el clima en el aula viene determinado por muy diversas variables ambientales que pueden agruparse en los tres aspectos que se describen a continuación:

⁴ La cultura organizativa comprende, según los autores, aspectos como los estilos en la forma de funcionamiento de una organización, la estructura en la toma de decisiones, la ideología subyacente y la forma de participación de los miembros.

⁵ Los autores destacan el hecho de que en ciertos departamentos universitarios altamente competitivos, las relaciones con los compañeros se caracterizan por una cierta ambivalencia que puede entorpecer la percepción del grupo como fuente de apoyo.

⁶ No obstante, cabe destacar que la composición de estos departamentos no es la misma en todas las universidades españolas. En general, los departamentos analizados están mayoritariamente integrados por dos áreas de conocimiento (*Comercialización e Investigación de Mercados y Organización de Empresas*). En algunas universidades estos departamentos cuentan con más áreas de conocimiento e incluso en algunos casos puntuales el área de C.I.M. constituye un departamento en solitario.

- *Las características de los alumnos.* Si bien las variables demográficas como la edad, el sexo, el status socioeconómico o la ideología son importantes; existen otros factores decisivos en la relación con los alumnos como, por ejemplo, las habilidades que éstos poseen o la motivación e interés que presentan.
- *Las propias características del profesor.* La experiencia del profesor, su vocación docente, su nivel profesional o las metas personales ya alcanzadas (titularidad o grado de doctor, por ejemplo) pueden ser aspectos determinantes en el ambiente del aula. También es importante la forma de comunicación del profesor y los medios que utiliza⁷.
- *Las características ambientales del aula.* Aspectos puramente tangibles como por ejemplo el tamaño, la acústica o el confort de la clase condicionan de forma notable las sensaciones que experimenta el profesorado. Adicionalmente, pueden considerarse factores decisivos aspectos como la disponibilidad de medios materiales y la conveniencia de los horarios.

En cuanto al *mesosistema*, se ha considerado que podría quedar representado con bastante claridad por el *centro* al que está adscrito el profesor y en el que desarrolla su actividad cotidiana. Así, las propias normas de funcionamiento del centro, su cultura organizativa y valores, el perfil de sus alumnos, su prestigio en la comunidad académica o la relación con otras áreas y departamentos, configuran un entramado de relaciones que pueden influir en el profesorado universitario de marketing. Estas relaciones configuran, por tanto, una nueva categoría de *moderadores* pertenecientes a un escenario más amplio que el aula.

Por su parte, el *exosistema*, se ha considerado como el escenario que contiene aspectos más amplios que los anteriores aunque todavía pertenecientes al ámbito universitario y educativo como por ejemplo: la Universidad a la que pertenece el centro, la Comunidad Autónoma en la que se ubica, las relaciones con las administraciones educativas, la existencia de alternativas formativas para los alumnos potenciales y la participación de los agentes sociales (prácticas en empresas, visitas de expertos, diálogo con empresarios, sindicatos).

Por último, en cuanto al *macrosistema*, se ha considerado como aquel escenario que contiene las variables más genéricas que afectan a todas las actividades que se desarrollan en el seno de la sociedad: la turbulenta situación actual sobre legislación universitaria, la situación económica y política del contexto nacional e internacional, el progreso tecnológico y el apoyo de las diferentes administraciones a la investigación⁸.

⁷ Según Feldman (1986), la calidad de la interacción entre profesor y alumnos está en función de aspectos que, de partida, podrían considerarse poco relevantes como por ejemplo el lenguaje no verbal empleado en el desarrollo de las clases.

⁸ En este sentido, Rodríguez (2000) destaca cómo las revoluciones tecnológicas, la informática y la globalización de las economías mundiales suponen un reto al que deben responder las universidades.

3. Análisis de los moderadores de intensidad sobre el profesorado universitario de marketing en España

3.1. Características del contexto de análisis

La aplicación empírica de esta investigación ha sido desarrollada en el contexto de la Universidad pública española (ver CUADRO 1) y específicamente en el área de conocimiento de Comercialización e Investigación de Mercados (CIM) como ámbito organizativo de las actividades de docencia e investigación en marketing.

En cuanto a las características de los profesores que respondieron al cuestionario, podemos apuntar varios aspectos de interés. Así por ejemplo, destaca especialmente el marcado perfil investigador de los participantes, ya que más de dos terceras partes (68%) están en posesión del grado de *doctor*. De igual forma, cabría apuntar que más de la mitad de los profesores que colaboraron en el estudio son *permanentes* (56%).

Destaca además que el 79% de los doctores, han conseguido este grado en los últimos diez años y que el 80% de los profesores participantes en el estudio no superan los quince años de antigüedad en la profesión. Ambas circunstancias pueden ser representativas de la juventud media de su profesorado, consecuencia de la reciente expansión del área de CIM en nuestras universidades. Por otra parte, puede observarse que entre los *profesores no permanentes*, las dos terceras partes son *profesores asociados*, hecho que pone de manifiesto el importante peso específico de esta figura contractual dentro de la Universidad española⁹.

Por último, destaca que la mayoría de profesores que han participado en este estudio a través del cuestionario procede de una *Facultad o Centro Superior* (62%) frente a una minoría que desarrolla su trabajo en *Escuelas Universitarias*.

⁹ En el momento de efectuar el cuestionario todavía no había sido aprobada la *Ley Orgánica de Universidades (LOU)* de 2001. Por tanto, las categorías profesionales incluidas en el análisis son las recogidas en la *Ley de Reforma Universitaria (LRU)* de 1983 que estaba todavía en vigor en ese momento.

CUADRO 1.—*Ficha técnica del trabajo de campo*

| | |
|-------------------------------------|--|
| Universo | Área de Conocimiento de comercialización e investigación de mercados (C.I.M.) de las Universidades Públicas |
| Ámbito | España |
| Unidad de Análisis | Profesorado universitario de C.I.M. en activo (datos del curso académico 2001/2002) |
| Recogida de la Información | Encuesta mediante Correo Electrónico y Postal |
| Censo Poblacional | 402 individuos |
| Selección de elementos del Universo | Se realizó un Censo. (Se envió el cuestionario a toda la población) |
| Respuesta obtenida | 160 Cuestionarios válidos (Tasa de respuesta: 39,8%) |
| Fechas del Trabajo de Campo | Tres envíos realizados entre Noviembre de 2001 y Enero de 2002 (fin del trabajo de campo: Febrero de 2002) |

3.2. Variables ambientales consideradas: diseño de las escalas de medida

3.2.1. «Medición de la Orientación al Mercado»

Considerando la orientación al mercado desde su perspectiva comportamental (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Jaworski y Kohli, 1993), el desarrollo de la escala para medir dicho concepto en este caso se estructuró en dos grandes fases¹⁰. En la primera, tomando como punto de partida las dimensiones conceptuales consideradas en la escala MARKOR¹¹, se consideraron todos aquellos matices reflejados en sus correspondientes subescalas de medida originales y se generaron diversos indicadores susceptibles de ser considerados en una primera versión del cuestionario. En la segunda fase, se sometieron los indicadores a la opinión de diversos expertos

¹⁰ El proceso detallado de diseño de esta escala puede observarse en Flavián y Lozano (2005b). En ese trabajo previo se plantea que la *orientación al mercado filosófica o actitudinal* (entendida como «predisposición») es un factor que condiciona la intensidad de la *orientación al mercado operativa o comportamental* (entendida como «conducta») suponiendo, por tanto, una relación causa-efecto entre actitud y conducta. Esta última forma de caracterizar la orientación al mercado como la puesta en práctica de determinados comportamientos organizativos, es la que se ha supuesto que definitivamente influye positivamente en los resultados obtenidos.

¹¹ La escala MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993) contaba en su versión inicial con 32 indicadores que, tras la realización de diversas pruebas empíricas, se redujeron a 20 (6 para representar la dimensión de *generación de información*, 5 para la de *diseminación de información* y 9 para la de *capacidad de respuesta*). Cabe señalar también que los indicadores que configuran esta escala están enunciados como afirmación, ya que se propone al entrevistado un rango de valores tipo *Likert* comprendido entre 1 (*total desacuerdo*) y 5 (*total acuerdo*), para que manifieste su grado de acuerdo.

en la temática de orientación al mercado como paso previo al desarrollo de la versión definitiva del cuestionario.

Centrando el análisis en la primera de estas fases, es preciso destacar que, debido a las importantes particularidades que presenta el sector objeto de estudio (Flavián y Lozano, 2004a), fue necesario realizar una exhaustiva adaptación de los conceptos originales. Como punto de partida, al desarrollar la escala se consideró que las actividades que la legislación encomienda al profesorado universitario consisten en el desempeño de tareas en los ámbitos de *docencia, investigación y extensión o difusión de la cultura*. Así, los indicadores relacionados con la orientación al mercado recogen estas tres actividades del profesorado universitario. Concretamente, en la subescala relacionada con la *generación de información*, los indicadores reflejan comportamientos dirigidos a aspectos como, por ejemplo, la recopilación de información relacionada con las características de los alumnos, con los perfiles profesionales demandados en el mercado laboral, o sobre la relevancia de los diferentes temas de investigación. Por su parte la dimensión de *diseminación de información* contiene indicadores que pretenden medir cómo circula toda esa información en diferentes niveles (en el centro, en el departamento y en la universidad de pertenencia). Finalmente, la subescala relativa a la *capacidad de respuesta* pretende medir qué actividades se desarrollan en el área de CIM para dar respuesta a las necesidades identificadas (qué contenidos académicos impartir, qué perfiles profesionales desarrollar o qué temas investigar, entre otros aspectos).

Tras generar una primera versión de los indicadores, y con el objeto de garantizar en mayor medida una correcta adaptación de las tres subescalas al contexto de análisis, se llevó a cabo la segunda de las fases comentadas. Para ello se contó con los comentarios y sugerencias de seis expertos de reconocido prestigio en nuestro país por sus investigaciones en el ámbito de la orientación al mercado¹². En líneas generales, estos colaboradores debían indicar si estas subescalas eran adecuadas para reflejar la filosofía con la que fueron creadas originalmente¹³. Adicionalmente, se les solicitaba la aportación de sugerencias para mejorar, en la medida de lo posible, los enunciados de las afirmaciones propuestas. Tras incorporar todas estas mejoras, las primeras versiones de las escalas de orientación al mercado se vieron transformadas profundamente.

Por último, y con el objeto de seleccionar aquellos indicadores con mayor calidad, se realizó un análisis estadístico estructurado en dos etapas sucesivas (Flavián y Lozano, 2005b). En una primera fase exploratoria se estudió la fiabilidad y la dimensionalidad de las tres subescalas. Posteriormente los indicadores seleccionados en el proceso de depuración anterior fueron sometidos a

¹² En las investigaciones *Delphi* basadas en un panel de expertos, se recomienda contar con la colaboración de más de dos personas y menos de ocho (Díaz de Rada, 2001).

¹³ Tal como indica Bigné (2000), se propuso una escala graduada para que los expertos entrevistados expresaran la adecuación de cada indicador. En este caso, dicha escala oscilaba entre 1 (muy baja) y 7 (muy alta).

un nuevo análisis, en este caso de carácter confirmatorio, para analizar de forma definitiva la fiabilidad, la validez y la dimensionalidad del instrumento de medida. Finalizado todo este proceso, se obtuvo la escala que puede observarse en el ANEXO 1.

3.2.2. «Medición de los Resultados»

Como ya se ha apuntado en trabajos anteriores (e.g. Flavián, Jiménez y Lozano, 1999; Flavián y Lozano, 2005a), la relación entre orientación al mercado y resultado ha sido abordada en un importante número de investigaciones, observándose que el número de indicadores utilizados para medir el resultado presenta una gran diversidad. En concreto, en numerosos trabajos se considera que el resultado de la empresa es un concepto de naturaleza multidimensional, lo cual implica la necesidad de utilizar simultáneamente múltiples indicadores que permitan representar sus diferentes facetas (Cool y Schendel, 1987).

No sólo hay variedad en cuanto al número de indicadores empleados. De igual forma, el tipo de indicador considerado también presenta una gran heterogeneidad. De esta forma, han sido utilizados indicadores relativamente comunes como el *ROA*, el *ROI*, la *cuota de mercado* o el *crecimiento de las ventas*. No obstante, en algunos otros trabajos también se emplean índices que resultan relativamente ambiguos como el *resultado global* (e.g. Pitt, Caruana y Berthon, 1996; Llonch y Waliño, 1996), el *beneficio de la empresa* o la *rentabilidad global* (e.g. Deshpandé, Farley y Webster, 1993).

No obstante, a pesar de la variedad de número y tipología, hay que destacar que en la práctica totalidad de los trabajos los indicadores de resultados utilizados no son indicadores objetivos de rentabilidad, sino que proceden de juicios subjetivos emitidos por los directivos entrevistados. En estos juicios suele compararse la rentabilidad de su empresa respecto a la media del sector en el que opera, o bien, con su principal competidor (Barroso, Martín y Rodríguez-Bobada, 2005).

En cuanto al diseño de escalas específicas para un caso como el que se trata en este trabajo, Weiss (1972) considera que, antes de plantear indicadores de resultados que midan el grado de cumplimiento de los objetivos de un servicio público, el paso previo pasa por enumerar sus fines generales y sus objetivos más específicos. En este sentido, recurrimos a un análisis exhaustivo de la legislación para precisar en qué consiste la misión que deben cumplir las universidades en la sociedad española. Concretamente se analizó el contenido de la *Ley General de Educación* de 1970¹⁴, sustituida en 1983 por la *Ley de*

¹⁴ Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa; BOE de 6 de agosto.

*Reforma Universitaria*¹⁵ que, a su vez, ha sido recientemente sustituida en 2001 por la *Ley Orgánica de universidades*¹⁶.

Tras este análisis, pudo observarse que los fines y objetivos de la Universidad, si bien están redactados de forma diferente, tienen un fondo muy similar que gira en torno al cumplimiento de tres misiones básicas: *docencia, investigación y extensión (difusión cultural)*. Asumiendo que los textos legales enuncian un significado demasiado general, se procedió al diseño de indicadores suficientemente representativos del grado de cumplimiento de los tres objetivos considerados. Conviene precisar que para su elaboración se tuvieron en cuenta aspectos como la *validez aparente* y la *globalidad* (Ballart, 1992)¹⁷, así como las siguientes premisas:

1. Se diseñaron varios indicadores para cada una de las tres misiones que la legislación encomienda a las universidades: *docencia, investigación y extensión*. Lógicamente, los enunciados de los indicadores se adaptaron al caso particular del área de CIM.
2. En coherencia con la unidad de análisis escogida, los indicadores se enunciaron de tal forma que representen objetivos cuyo grado de cumplimiento sea evaluable por la figura del profesor universitario.
3. Por coherencia con la escala *Likert* que mide la orientación al mercado, la escala de medición de los resultados se compone de un rango de valores comprendido entre 1 (muy bajo) y 7 (muy alto) para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, de forma análoga al proceso realizado para el caso de la escala de orientación al mercado, se sometieron las tres sub-escalas referidas a los resultados a diferentes análisis sobre fiabilidad, validez y dimensionalidad. Tras superar estas pruebas (Flavián y Lozano, 2007) se obtuvo como resultado final una selección de indicadores que pueden observarse con detalle en el ANEXO 2.

3.2.3. «Medición de las Influencias Ambientales»

Centrando el estudio en el diseño de los factores moderadores, ha habido que tener muy en cuenta la peculiaridad del sector objeto de estudio. De hecho, se observa la convergencia de varias circunstancias que, de forma conjunta, configuran un entorno muy característico y extremadamente complejo a la hora de plantear aplicaciones similares a las realizadas en los trabajos previos sobre orientación al mercado. En este sentido, el hecho de tratarse de un servicio de carácter público, sin un beneficio de tipo económico y con la especial idiosincrasia de la Universidad, ha hecho especialmente complicado con-

¹⁵ Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria (LRU); BOE de 1 de septiembre.

¹⁶ Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU); BOE de 24 de diciembre.

cluir la existencia de compatibilidad entre las aplicaciones realizadas previamente en contextos lucrativos.

Por tanto, y con el objetivo de diseñar indicadores que fuesen capaces de cuantificar los efectos moderadores procedentes del entorno universitario, se ha utilizado el marco teórico anteriormente diseñado y que contempla dicho entorno como una estructura de diferentes escenarios ambientales que actúan simultáneamente sobre el profesorado de marketing.

Para concretar los indicadores de medida de las cuatro influencias ambientales consideradas, se realizó una propuesta inicial y se solicitó para su análisis la colaboración de un grupo de ocho profesores universitarios procedentes de diversas áreas de conocimiento y de diferentes centros¹⁸. Las entrevistas realizadas permitieron seleccionar aquellos indicadores que destacaron por contar con mayor aceptación y por gozar de cierto grado de consenso en cuanto al sentido considerado para su supuesta influencia. De esta forma, en la TABLA 1 figuran los indicadores de influencia ambiental finalmente incorporados al cuestionario¹⁹.

Por último, cabe señalar que, dado lo específico del marco diseñado para representar el entorno relativo a los moderadores, el análisis empírico de las influencias generadas por éstos no se realizó mediante contraste de hipótesis. El diseño de unos indicadores *ad hoc* sin una sólida base teórica previa para este caso concreto, aconsejaron la utilización de técnicas de carácter exploratorio para vislumbrar el sentido y la significatividad de estas influencias.

3.3. Aspectos metodológicos

3.3.1. «Cuestiones previas: la metodología de *Regresiones Moderadas*»

De acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) puede afirmarse que un *efecto moderador* ocurre cuando la relación entre una variable *causa* (independiente) y una variable *efecto* (dependiente), se ve alterada por la presencia de una tercera variable que recibe el nombre de *moderador*.

¹⁷ En concreto, la validez aparente refleja en qué medida el indicador diseñado tiene relación con el objetivo de la política, programa o servicio público. Por su parte, la globalidad indica en qué medida el conjunto de los indicadores seleccionados abarca la totalidad del significado de los objetivos relevantes.

¹⁸ El propósito era recabar su opinión sobre tres aspectos fundamentales: (1) si consideraban adecuados los indicadores que se les proponían para caracterizar el entorno universitario, (2) si consideraban que la presencia de cada factor de entorno considerado ejercía una influencia positiva o negativa sobre la actuación del profesorado universitario en sus actividades cotidianas, y (3) si consideraban necesaria modificación de la redacción de los indicadores o si querían proponer algún otro indicador adicional.

¹⁹ En sintonía con el resto de componentes del cuestionario finalmente diseñado, se propusieron respectivas escalas tipo *Likert* comprendidas entre 1 y 7 para valorar la presencia de los factores moderadores seleccionados.

Para poder llegar a analizar la influencia de una variable moderadora es habitual utilizar las *regresiones moderadas*. El proceso consiste en introducir, en la expresión matemática representativa de una relación causal, un término representativo de un posible efecto de intermediación. Dicho término, denominado *término interacción*, viene estimado a través del producto entre la variable independiente y la variable moderadora (Champoux y Peters, 1980; Cohen y Cohen, 1983; Anderson, 1986; Jaccard, Turrisi y Wan, 1990; Aiken y West, 1991; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

Por su utilidad para los análisis en los que intervienen efectos de intermediación, la metodología de *regresiones moderadas* es un procedimiento estadístico utilizado desde hace tiempo en trabajos de muy diversa índole²⁰ (e.g. Bedeian y Marbert, 1979; Sharma, Durand y Gur-Arie, 1981; Arnold, 1982; Bagozzi, Baumgartner y Yi, 1992; Greenley, 1995b; Appiah-Adu, 1998; Ewing y Caruana, 1999; Álvarez, Santos y Vázquez, 2000; Harris, 2001; Flavián y Lozano, 2004b). Además, esta metodología se ha mostrado compatible con el planteamiento de escalas tipo *Likert* como el que se ha seguido en este trabajo para cuantificar los indicadores de medida (Box, White y Barr, 1993; Ang y Cummings, 1997; Covin y Slevin, 1998; Chung y Fischer, 1999; Valle y Witt, 2001).

3.3.2. «Clasificación en *Moderadores Puros* y *Cuasimoderadores*»

Tal y como se ha puesto de manifiesto anteriormente, los moderadores de intensidad actúan alterando una relación causal entre variables. No obstante, esa alteración puede producirse de dos formas distintas ya que una variable moderadora puede actuar como *moderadora pura* o como *cuasimoderadora* (Sharma, Durand y Gur-arie, 1981; Cohen y Cohen, 1983). En el primer caso, la variable moderadora únicamente influirá en una relación causa-efecto produciendo una alteración con su mera presencia; mientras que en el segundo caso la variable moderadora tendrá además una cierta capacidad predictiva contribuyendo, junto a la variable exógena, a explicar la relación causal considerada.

Centrando el análisis en nuestro caso, se han considerado los valores de las correlaciones existentes entre los moderadores de intensidad de los cuatro escenarios del entorno y: (1) la orientación al mercado comportamental de los profesores de marketing (causa) y (2) las variables representativas de los

²⁰ En este punto, cabe citar el trabajo de Bobko y Russell (1994) en el que los autores realizan una completa revisión de algunos prestigiosos trabajos incluidos en el *Journal of Management* en ese mismo año (Bedeian y Mossholder, 1994; Stone-Romero, Alliger y Aguinis, 1994; Weinzimmer, Mone y Alwan, 1994) Este trabajo de revisión supone un respaldo a la metodología de regresiones moderadas, tanto por su contrastada utilidad técnica, como por su aplicabilidad para realizar investigaciones en diversos campos científicos relacionados con las disciplinas de *Economía* y *Empresa*.

resultados obtenidos por éstos en docencia, investigación y extensión (efectos)²¹. Analizando la significatividad de dichas correlaciones puede establecerse la tipología de moderadores de intensidad en *puros* y *cuasimoderadores* que permitirá formular las expresiones de las regresiones moderadas de la forma correcta. En concreto, si una variable moderadora no presenta una correlación significativa ni con la variable explicativa ni con la explicada, consideraremos que actúa como *moderadora pura*. Sin embargo, si se detecta la significatividad en alguna de esas dos correlaciones, o en ambas, puede aceptarse que actúa como *cuasimoderadora*.

3.3.3. «Análisis de efectos principales»

Una vez que se han clasificado todos los moderadores en puros o cuasimoderadores, y como paso previo al planteamiento de las regresiones moderadas correspondientes, se ha realizado un *análisis de efectos principales*. Este análisis sirve fundamentalmente como punto de referencia para realizar comparaciones con las regresiones moderadas que se plantearán más adelante al introducir los correspondientes términos interacción. Esta comparación consistirá en comprobar si la introducción de un término interacción como representación de un efecto moderador, mejora el poder explicativo respecto al ajuste realizado considerando únicamente los efectos principales. Esta mejora se pondrá de manifiesto si en la regresión moderada se observa un incremento en el valor del R^2 *corregido* (R^2_c) respecto al establecido en el análisis de efectos principales.

Este procedimiento se ha llevado a cabo en los cuatro escenarios diseñados y particularizando para cada uno de los tres indicadores del resultado (docencia, investigación y extensión). Por tanto, se han planteado doce análisis (tres resultados en cuatro escenarios) que responden a la forma funcional siguiente (Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996)²²:

$$Y_{ij} = \alpha + \beta x_i + \sum_k \gamma_k z_{ik} + u_i$$

donde Y_{ij} , $j = 1, 2, 3$ refleja el resultado para cada una de las tres categorías consideradas (docencia, investigación y extensión); X_i el grado de orientación al

²¹ La orientación al mercado comportamental viene dada como promedio de sus tres dimensiones. Éstas, a su vez, se han calculado a través de los promedios de los respectivos indicadores que han superado las pruebas de depuración de escalas realizadas (Flavián y Lozano, 2005b). Por otra parte, la unidimensionalidad de las tres escalas de resultados permite la elaboración de respectivos promedios para diseñar un indicador único representativo de las tres categorías del resultado consideradas en este trabajo (Flavián y Lozano, 2007).

²² En Lozano (2002) se incluyen los doce análisis de efectos principales efectuados, observándose en los cuatro escenarios ambientales considerados una clara relación positiva y significativa entre el comportamiento orientado al mercado del profesorado y los tres tipos de resultados.

mercado comportamental; Z_{ik} los valores tomados por todas y cada una de las k variables ambientales distribuidas en los cuatro escenarios diseñados para el entorno universitario, donde $k \in [1,6]$ para el *microsistema externo* (el aula); $k \in [7,13]$ para el *mesosistema* (el centro); $k \in [14,18]$ para el *exosistema* (la universidad de pertenencia); y $k \in [19,21]$ para el *macrosistema* (variables globales); y u_i la perturbación aleatoria.

3.3.4. «Planteamiento de regresiones moderadas»

Con el objetivo de valorar la existencia de efectos moderadores significativos en la relación entre la orientación al mercado y los tres indicadores de resultados de la actividad universitaria se han planteado las correspondientes regresiones moderadas. En concreto, se han desarrollado diversos modelos de regresión en los que cada uno de los tres indicadores representativos de los resultados en la universidad venía explicado por: (1) la variable que representa el grado de orientación al mercado, (2) aquellas variables ambientales clasificadas previamente como cuasimoderadoras, y (3) el correspondiente término interacción representativo del efecto moderador a analizar. En términos formales, la expresión matemática de las regresiones moderadas viene representada de la manera siguiente:

$$Y_{ij} = \alpha + \beta x_i + \sum_k \gamma_k z_{ik} + \lambda \psi_{ik} + u_i$$

donde Y_{ij} , $j = 1,2,3$ refleja el resultado para cada una de las tres categorías consideradas en el análisis (docencia, investigación y extensión); X_i el grado de comportamiento de orientación al mercado; Z_{ik} los valores tomados por cada una de las k variables ambientales distribuidas en los cuatro escenarios diseñados para el entorno universitario; siendo $k \in [1,6]$ para el *microsistema externo* (el aula); $k \in [7,13]$ para el *mesosistema* (el centro); $k \in [14,18]$ para el *exosistema* (la universidad de pertenencia); $k \in [19,21]$ para el *macrosistema* (variables globales); u_i la perturbación aleatoria; y ψ_{ik} el término interacción que ha sido calculado de la forma siguiente $\psi_{ik} = X_i * Z_{ik}$. Teniendo en cuenta que en este caso sólo se introducen como predictores aquellas variables ambientales Z_{ik} que actúan como cuasimoderadores, el coeficiente asociado a cada variable ambiental será nulo ($\gamma_k = 0$) para todas las variables que actúen como moderador puro.

Puesto que el término interacción responde a la expresión $\psi_{ik} = X_i * Z_{ik}$, en el caso que nos ocupa ha sido necesario plantear un total de sesenta y tres regresiones moderadas (distribuidas en cuatro escenarios diferentes representativos del entorno universitario), ya que para cada uno de los tres indicadores de resultados hubo que contrastar la introducción de veintiún términos interacción alternativos.

Llegados a este punto, y antes de comparar los resultados contenidos en el análisis de efectos principales, cabe advertir que la variable representativa de la orientación al mercado (X_i) está presente en todas las regresiones moderadas a plantear, mientras que la otra variable que forma el correspondiente tér-

mino interacción (Z_{ik}) estará presente de forma individual en las regresiones moderadas siempre y cuando haya sido catalogada como *cuasimoderadora* en el análisis de correlaciones efectuado al inicio. Esta circunstancia nos indica que, al desarrollar un análisis de regresiones moderadas, es preciso tener presente los posibles problemas de *multicolinealidad* que la inclusión del término interacción podría introducir en la expresión matemática, ya que al fin y al cabo dicho término es una combinación de dos variables con al menos una de ellas ya introducida en el modelo.

Procediendo a centrar las variables predictoras para evitar el posible efecto de la multicolinealidad (Cohen y Cohen, 1983; Cronbach, 1987; Yi, 1989; Jaccard, Turrisi y Wan, 1990; Aiken y West, 1991; Bagozzi, Baumgartner y Yi, 1992), y observar cómo los parámetros para medir dicho fenómeno estaban dentro de los umbrales aceptables²³, se formularon las correspondientes regresiones moderadas.

TABLA 1.—*Síntesis de regresiones moderadas relevantes**

| TÉRMINO INTERACCIÓN CENTRADO $\psi_k, k=1,\dots,21$ | RESULTADOS EN DOCENCIA (Y1) | | RESULTADOS EN INVESTIGACIÓN (Y2) | | RESULTADOS EN EXTENSIÓN (Y3) | |
|--|-----------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|
| ESCENARIO 1: MICROSISTEMA EXTERNO (EL AULA) | | | | | | |
| Z_k con $k \in [1,6]$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,350$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,501$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,328$ |
| Z_1 : Conflictividad de los alumnos | — | — | — | — | — | — |
| Z_2 : Nivel académico medio de los alumnos | — | — | — | — | — | — |
| Z_3 : Participación constructiva de los alumnos | — | — | — | — | — | — |
| Z_4 : Confort de las aulas | — | — | 0,077 (1,359) | 0,508 | — | — |
| Z_5 : Número de alumnos asignados a las aulas | -0,121 (-1,880) | 0,356 | — | — | — | — |
| Z_6 : Complejidad de las materias impartidas | — | — | — | — | — | — |
| ESCENARIO 2: MESOSISTEMA (EL CENTRO) | | | | | | |
| Z_k con $k \in [7,13]$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,301$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,501$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,310$ |
| Z_7 : Disponibilidad de medios materiales | — | — | — | — | — | — |
| Z_8 : Eficacia del personal auxiliar y de apoyo | 0,107 (1,610) | 0,320 | — | — | 0,079 (1,178) | 0,315 |
| Z_9 : Calidad fondos biblioteca/hemeroteca | — | — | — | — | 0,081 (1,208) | 0,315 |
| Z_{10} : Dinamismo del centro | — | — | — | — | — | — |
| Z_{11} : Peso específico del departamento | — | — | — | — | — | — |
| Z_{12} : Conflictividad funcionamiento de centro | — | — | — | — | -0,70 (-1,054) | 0,314 |
| Z_{13} : Conflictividad entre departamentos | 0,167 (2,450) | 0,334 | 0,099 (1,696) | 0,512 | — | — |

²³ Concretamente se han utilizado la *tolerancia* y el *factor de inflación de la varianza (FIV)*, medidas que indican el grado en que cada variable independiente viene explicada por las otras variables independientes. Dado que la tolerancia es la cantidad de variabilidad de las variables independientes no explicada por el resto de variables independientes, valores bajos de tolerancia (<0,1), y equivalentemente valores altos para el FIV(>10) denotarán un problema de multicolinealidad. En nuestro caso, tras proceder a centrar los predictores, puede considerarse eliminado el problema de multicolinealidad, pues los valores de tolerancia superan ampliamente el valor 0,1 y los valores del FIV son mucho menores a 10.

TABLA 1.—*Síntesis de regresiones moderadas relevantes** (cont.)

| TÉRMINO INTERACCIÓN CENTRADO ψ_k , $k=1,\dots,21$ | RESULTADOS EN DOCENCIA (Y1) | | RESULTADOS EN INVESTIGACIÓN (Y2) | | RESULTADOS EN EXTENSIÓN (Y3) | |
|---|-----------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|
| ESCENARIO 3: EXOSISTEMA (LA UNIVERSIDAD DE PERTENENCIA) | | | | | | |
| Z_k con $k \in [14,18]$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,331$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,502$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,321$ |
| Z_{14} : Niveles salariales del profesorado | — | — | — | — | — | — |
| Z_{15} : Apoyo a la investigación desde la CCAA | 0,115 (1,753) | 0,335 | — | — | — | — |
| Z_{16} : Prestigio de la universidad en España | — | — | — | — | — | — |
| Z_{17} : Coordinación con otras universidades | — | — | — | — | — | — |
| Z_{18} : Adecuación contratación y promoción | 0,104 (1,575) | 0,333 | — | — | — | — |
| ESCENARIO 4: MACROSISTEMA (VARIABLES GLOBALES) | | | | | | |
| Z_k con $k \in [19,21]$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,346$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,497$ | $\lambda(t)$ | $R^2_C > 0,307$ |
| Z_{19} : Prestigio social del profesorado | — | — | — | — | — | — |
| Z_{20} : Apoyo nacional a la investigación | — | — | — | — | 0,077 (1,158) | 0,312 |
| Z_{21} : Apoyo internacional a la investigación | — | — | 0,121 (2,142) | 0,510 | 0,103 (1,543) | 0,316 |

(*) Aquellas en las que se observa $\Delta R^2_C > 0$ respecto al análisis de efectos principales, así como un coeficiente Beta del término interacción con cierta significatividad.

Tras desarrollar el proceso metodológico, en la TABLA 1 aparecen reflejados únicamente aquellos datos de las regresiones moderadas cuyo término interacción resultó significativo para explicar alguna de las tres categorías del resultado y que simultáneamente suponían un incremento del R^2 corregido (R^2_C).

4. Resultados obtenidos en el análisis

El análisis de los resultados reflejados en la TABLA 1 anterior y en las TABLAS 2, 3, 4 y 5 siguientes nos permite apreciar la existencia de diferentes factores que moderan la relación entre la orientación al mercado del profesorado de marketing y alguno de los indicadores de resultado (docencia, investigación y extensión) en algunos de los cuatro escenarios considerados.

Para analizar los resultados obtenidos mediante la aplicación de esta metodología, cabe señalar que la interpretación correcta del efecto causado por cada término interacción está en función de: (1) la significatividad del parámetro que acompaña a dicho término (*presencia del efecto moderador*); (2) la existencia de un efectivo incremento de R^2_C (*fortaleza del efecto moderador*)²⁴, y

²⁴ De hecho, el interés de este análisis se centra en la comparación entre el resultado de la regresión moderada y el modelo de efectos principales en los casos en los que el término interacción resulte significativo, ya que solamente en este caso puede afirmarse que existe un efecto moderador suficientemente relevante.

(3) el sentido en el que influye, es decir, si intensifica o atenúa la relación a la que afecta (*naturaleza del efecto*). Este último aspecto tiene un gran alcance, pues tras verificar que un moderador tiene una presencia significativa, y que efectivamente contribuye a mejorar el modelo propuesto mediante el incremento del R^2_C , es necesario averiguar si dicho efecto moderador actúa intensificando o atenuando la relación causal considerada.

TABLA 2.—*Efectos moderadores identificados en el microsistema externo (el aula)*

| Z_k $k \in [1,6]$ | $\lambda(t)$ | ΔR^2_c | Signo del efecto | Interpretación |
|---|--------------------|----------------|--|--|
| RESULTADOS EN DOCENCIA | | | | |
| Z5 (Mod. Puro) | -0,121 (-1,880) | 1,71% | $\lambda < 0$ $Z_5^* = 6,78$ $Z_5^* \in [1,7]$ | El incremento del número de alumnos asignados en las aulas debilita la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en docencia. Para niveles altos de esta variable ($Z_5^* > 6,78$), la relación puede incluso pasar a ser negativa. |
| RESULTADOS EN INVESTIGACIÓN | | | | |
| Z4 (Cuasimod.) | 0,077 (1,359) | 1,40% | $\lambda < 0$ | Un mayor nivel de confort de las aulas refuerza la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en investigación. Esta relación es positiva para cualquier valor de Z_4 . |
| RESULTADOS EN EXTENSIÓN NO SIGNIFICATIVOS | | | | |

Nota: Para aquellos casos en los que se verifica $\lambda < 0$, la variable moderadora Z ejercerá un efecto atenuante de la relación causal entre orientación al mercado y el indicador de resultado considerado. Se denota con Z^* el valor de la variable moderadora para el que la relación causal puede incluso cambiar de signo pasando a ser negativa.

Para concretar este punto es necesario analizar si el signo del coeficiente l que acompaña al término interacción en la correspondiente regresión moderada es positivo o negativo. Además, en determinados casos habrá que actuar con cautela y tener en cuenta que el moderador recorre un rango de valores preestablecido y que está determinado por la escala propuesta para cuantificarlo.

TABLA 3.—Efectos moderadores identificados en el mesosistema (el centro)

| Z_k k ∈ [7,13] | $\lambda(t)$ | ΔR^2_c | Signo del efecto | Interpretación |
|-----------------------------|-------------------|----------------|---|---|
| RESULTADOS EN DOCENCIA | | | | |
| Z_8 (Cuasimod.) | 0,107 (1,610) | 6,31% | $\lambda > 0$ | El incremento en la eficacia del personal auxiliar y de apoyo refuerza la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en docencia. Esta relación es positiva para cualquier valor de Z_8 . |
| Z_{13} (Mod. Puro) | 0,167 (2,450) | 10,96% | $\lambda > 0$ | Una mayor conflictividad entre los departamentos del centro refuerza la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en docencia. Esta relación es positiva para cualquier valor de Z_{13} . |
| RESULTADOS EN INVESTIGACIÓN | | | | |
| Z_{13} (Mod. Puro) | 0,099 (1,696) | 2,19% | $\lambda > 0$ | Una mayor conflictividad entre los departamentos del centro refuerza la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en investigación. Esta relación es positiva para cualquier valor de Z_{13} . |
| RESULTADOS EN EXTENSIÓN | | | | |
| Z_8 (Cuasimod.) | 0,079 (1,178) | 1,61% | $\lambda > 0$ | El incremento de la eficacia del personal auxiliar y de apoyo refuerza la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en extensión. Esta relación es positiva para cualquier valor de Z_8 . |
| Z_9 (Mod. Puro) | 0,081 (1,208) | 1,61% | | La mayor calidad de los fondos en biblioteca/hemeroteca refuerza la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en extensión. Esta relación es positiva para cualquier valor de Z_9 . |
| Z_{12} (Mod. Puro) | -0,70 (-1,054) | 1,29% | $\lambda > 0$ $Z_{12}^* = 11,41 > 7$ | Una mayor conflictividad en el funcionamiento del centro debilita la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en extensión. No obstante, y puesto que Z_{12}^* se encuentra fuera del rango de valores preestablecidos, la relación no puede pasar a ser negativa en ningún caso. |

Nota: Para aquellos casos en los que se verifica $\lambda < 0$, la variable moderadora Z ejercerá un efecto atenuante de la relación causal entre orientación al mercado y el indicador de resultado considerado. Se denota con Z^* el valor de la variable moderadora para el que la relación causal puede incluso cambiar de signo pasando a ser negativa.

TABLA 4.—*Efectos moderadores identificados en el exosistema (la Universidad de pertenencia)*

| Z_k $k \in [1,6]$ | $\lambda(t)$ | ΔR^2_c | Signo del efecto | Interpretación |
|---|------------------|----------------|------------------|--|
| RESULTADOS EN DOCENCIA | | | | |
| Z_{15} (Cuasimod.) | 0,115 (1,753) | 1,21% | $\lambda > 0$ | Un mayor apoyo a la investigación desde la CCAA refuerza la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en docencia. Esta relación es positiva para cualquier valor de Z_{15} . |
| Z_{18} (Cuasimod.) | 0,104 (1,575) | 0,60% | $\lambda > 0$ | Una mejor adecuación en la contratación y promoción del profesorado refuerza la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en docencia. Esta relación es positiva para cualquier valor de Z_{18} . |
| RESULTADOS EN INVESTIGACIÓN NO SIGNIFICATIVOS | | | | |
| RESULTADOS EN EXTENSIÓN NO SIGNIFICATIVOS | | | | |

TABLA 5.—*Efectos moderadores identificados en el macrosistema (variables globales)*

| Z_k $k \in [1,6]$ | $\lambda(t)$ | ΔR^2_c | Signo del efecto | Interpretación |
|--|------------------|----------------|------------------|---|
| RESULTADOS EN DOCENCIA NO SIGNIFICATIVOS | | | | |
| RESULTADOS EN INVESTIGACIÓN | | | | |
| Z_{21} (Mod. Puro) | 0,121 (2,142) | 2,61% | $\lambda > 0$ | Un mayor apoyo internacional a la investigación refuerza la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en investigación. Esta relación es positiva para cualquier valor de Z_{21} . |
| RESULTADOS EN EXTENSIÓN | | | | |
| Z_{20} (Cuasimod.) | 0,077 (1,158) | 1,63% | $\lambda > 0$ | Un mayor apoyo nacional a la investigación refuerza la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en extensión. Esta relación es positiva para cualquier valor de Z_{20} . |
| Z_{21} (Mod. Puro) | 0,103 (1,543) | 2,93% | $\lambda > 0$ | Un mayor apoyo internacional a la investigación refuerza la relación positiva establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en extensión. Esta relación es positiva para cualquier valor de Z_{21} . |

5. Conclusiones, implicaciones y futuras líneas

En esta investigación ha podido constatarse un primer hecho relevante: la orientación al mercado del profesorado universitario de marketing ejerce un efecto positivo en los resultados obtenidos en docencia, investigación y extensión. No obstante, cabe señalar también que diversos factores ambientales ejercen un efecto intensificador o atenuante en los efectos causados por la orientación al mercado.

Si comenzamos por analizar las influencias procedentes del *microsistema externo* (el aula), podemos encontrar algunos resultados de interés (ver TABLA 2). Así, en primer lugar, y respecto a los resultados en materia de docencia, destaca cómo los efectos positivos que presumiblemente provoca el comportamiento de orientación al mercado en dichos resultados, pueden verse minorados por el excesivo *número de alumnos asignados a las aulas* (Z_5). De hecho, para valores extremadamente altos de esta variable, la orientación al mercado puede revelarse incluso perjudicial para los resultados. En segundo lugar, se observa que un mayor *confort de las aulas* (Z_4) potencia la relación establecida entre el comportamiento orientado al mercado y los resultados obtenidos en materia de investigación.

Este hecho parece indicar que el desempeño de la función docente, cuando se ve facilitado por una mayor disponibilidad de medios materiales, permite al profesorado de marketing obtener una mayor efectividad de su orientación al mercado en los resultados obtenidos en su faceta investigadora. También cabe suponer que en aquellos centros y universidades en los que las aulas están bien equipadas para el desarrollo de la función docente, también se disponen de instalaciones adecuadas para el desarrollo de las otras funciones universitarias. Por último, no parece que los factores ambientales procedentes del aula provoquen efecto alguno respecto a la función de extensión.

En relación al *mesosistema* (el centro) cabría destacar los siguientes aspectos. En primer lugar, tal y como se observa en la TABLA 3, una mayor *eficacia del personal auxiliar y de apoyo* del centro (Z_8), provoca un efecto potenciador del comportamiento orientado al mercado del profesorado de marketing en el aula en sus resultados docentes. Asimismo, y en contra de la influencia sugerida al diseñar los indicadores, ese efecto en los resultados docentes también se ve potenciado por la existencia de *conflictividad entre los departamentos* del centro (Z_{13}). Parece deducirse que dichos conflictos —muy posiblemente derivados de la competitividad en cuanto por la captación de recursos económicos y materiales y por el interés por atraer a los alumnos a las asignaturas optativas ofrecidas por el departamento— constituyen un estímulo positivo potenciador de la orientación al mercado.

En segundo lugar, se observa que esa misma *conflictividad entre los departamentos* del centro (Z_{13}), y también en contra de la influencia sugerida al diseñar la escala, supone un estímulo que potencia los resultados obtenidos en la función de investigación. En este caso quizá cabe suponer que dicha conflictividad procede de la creciente competencia existente para captar financiación destinada a la investigación. Por último, en tercer lugar puede vislumbrarse que aspectos como la *eficacia del personal auxiliar y de apoyo* (Z_8) y la *calidad de los fondos en biblioteca/hemeroteca* (Z_9), intensifican la influencia del comportamiento orientado al mercado en los resultados correspondientes a la función de extensión. No obstante, la *conflictividad del funcionamiento interno* del centro (Z_{12}), provoca un efecto contrario ya que cuánto mayor es ésta, menos efectivo es el esfuerzo de orientación al mercado en la función universitaria.

En lo que respecta al *exosistema* (la Universidad), la TABLA 4 permite constatar que las medidas de *apoyo a la investigación desde la CCAA* (Z_{15}), y

que la *adecuación en la contratación y promoción* del profesorado (Z_{18}), constituyen efectos potenciadores que estimulan de forma positiva la relación existente entre el grado de orientación al mercado y los resultados obtenidos en docencia. Sin embargo, no se han encontrado efectos procedentes de este escenario que alteren la relación entre orientación al mercado y los resultados en materia de investigación y extensión.

Finalmente, en lo que respecta al *macrosistema* (variables globales) y de acuerdo con la TABLA 5, cabría destacar que no parecen encontrarse efectos que alteren la relación establecida entre la orientación al mercado y los resultados docentes. Sin embargo, sí que puede observarse que el *apoyo internacional a la investigación* (Z_{21}), es un catalizador que permite multiplicar los efectos derivados de la orientación al mercado tanto en la función de investigación como en la de extensión. Además, los efectos sobre esta última función también se ven amplificadas a medida que aumenta el *apoyo nacional a la investigación* (Z_{20}). Ambos efectos, se encuentran en perfecta sintonía con la influencia sugerida al diseñar la escala.

Tras analizar los resultados obtenidos en cada uno de los cuatro escenarios ambientales, se ofrece a continuación una sinopsis de efectos significativos que afectan a cada una de las tres facetas consideradas en este trabajo para el resultado del profesorado de CIM.

En primer lugar, parece que la relación positiva establecida entre orientación al mercado y resultado en *docencia* puede verse fortalecida a medida que disminuye la ratio de alumnos por clase, aumenta la eficacia del personal auxiliar y mejora la adecuación en la política de contratación y promoción del profesorado. Estos tres factores ambientales provocan una influencia que puede considerarse lógica en el ámbito docente. Sin embargo, aparecen otros dos efectos que invitan a la reflexión. Así, la conflictividad entre departamentos en el centro y el apoyo a la investigación en el ámbito autonómico se revelan en este estudio como catalizadores que estimulan de forma positiva la relación entre orientación al mercado y resultados docentes.

En segundo lugar, la relación entre orientación al mercado y resultado en *investigación* se ve intensificada a medida que aumenta el apoyo a la investigación obtenida en organismos internacionales. No obstante, al igual que ocurría en el aspecto docente, también aparecen en este caso efectos que invitan a una reflexión. Así, la conflictividad entre departamentos existente en los centros y el confort en las instalaciones docentes aparecen como estímulos positivos en la relación entre orientación al mercado y resultados en investigación.

En tercer lugar, los resultados obtenidos en *extensión o difusión cultural* entran a formar parte de lo que podría considerarse lógico. De hecho, la relación entre orientación al mercado y este tipo de resultado parece más robusta a medida que aumentan la eficacia del personal auxiliar del centro, la calidad de los fondos de biblioteca/hemeroteca y las ayudas a la investigación concedidas por organismos nacionales e internacionales. Por otra parte, la conflictividad en el funcionamiento ordinario del centro parece que actúa en sentido contrario.

Tras analizar las conclusiones expuestas, cabría aceptar que los resultados

obtenidos en este estudio ponen de manifiesto la necesidad de que las autoridades educativas y los equipos gestores de los centros dirijan sus actuaciones en dos sentidos fundamentales con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la Universidad pública en España.

En primer lugar, sería conveniente potenciar aquellos comportamientos relacionados con la orientación al mercado al haberse demostrado sus efectos positivos en los resultados del profesorado de marketing. De acuerdo con el concepto de orientación al mercado utilizado en este trabajo, esto exigiría la mejora de los sistemas de obtención de información sobre el entorno socioeconómico de la enseñanza superior. Además, sería necesario el establecimiento de mecanismos que permitan agilizar el flujo y disponibilidad de esta información, y que faciliten la capacidad de respuesta de las Universidades ante los estímulos del exterior.

En segundo lugar, deberían incrementarse las inversiones para potenciar aquellos factores ambientales que acentúan el efecto positivo que la orientación al entorno ejerce sobre el resultado del profesorado de marketing, y también para minorar la influencia de aquellos otros factores que actúan en sentido contrario.

En este sentido, la orientación al mercado del profesorado se traducirá en mejores resultados en *docencia* si se evita la masificación en las aulas, se incentiva al personal auxiliar de los centros y se mejoran las políticas de contratación del profesorado. Los resultados en *investigación* se verán mejorados a medida que se incrementen las ayudas a la investigación en el ámbito internacional. Finalmente, la relación entre orientación al mercado y *extensión* será más estrecha si se mejora el funcionamiento de los centros y si se invierte en incentivos al personal auxiliar, en fondos de biblioteca y en ayudas a la investigación, tanto desde el ámbito nacional como internacional

Adicionalmente, cabría destacar que los resultados de esta investigación deberían observarse con una cierta cautela, ya que el ámbito de estudio de este trabajo se ha ceñido exclusivamente a una única área de conocimiento de nuestra Universidad. En cualquier caso, este hecho debería motivar el desarrollo de investigaciones futuras en ámbitos universitarios de mayor amplitud con la finalidad de confirmar o matizar los resultados obtenidos en este trabajo. Además, podría ser interesante el análisis de la situación del profesorado de marketing en otras alternativas formativas de importante desarrollo en España como la Universidad Privada o la Formación Profesional. Aspectos en los que también cabría profundizar en investigaciones futuras son el análisis de ciertos efectos significativos poco esperables. Así, cabría estudiar el importante papel que parece jugar la conflictividad existente entre los departamentos en los centros, o la aparición de otros efectos que, a priori, no parecen lógicos como la influencia del confort en el aula en el resultado de investigación o la influencia del apoyo autonómico a la investigación en el resultado de docencia.

Referencias bibliográficas

- AAKER, D.A. (1988): *Strategic Market Management* (2ª ed.). John Wiley and Sons, Inc., New York.
- AIKEN, L.S. y WEST, S.G. (1991): *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Sage, Newbury Park, CA.
- ÁLVAREZ, L.I., SANTOS, M.L. y VÁZQUEZ, R.(2000): «Análisis cultural y operativo de la Orientación al Mercado. Efectos moderadores en la relación orientación al mercado-Resultados». *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 4, núm. 1 (Septiembre). págs. 7-41.
- ANDERSON, C.H. (1986): «Hierarchical Moderated Regression Analysis: A Useful Tool for Retail Management Decisions», *Journal of Retailing*, vol. 62, núm. 2, págs. 186-203.
- ANG, S. y CUMMINGS, L.L. (1997): «Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing», *Organization Science*, vol. 8, núm. 3 (May-June), págs. 235-256.
- APPIAH-ADU, K. (1998): «Market orientation and performance: Empirical Tests in a transition Economy»; *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, págs. 25-45.
- ARNOLD, H.J. (1982): «Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 29, págs. 143-174.
- BAGOZZI, R.P., BAUMGARTNER, H. y YI, Y. (1992): «State versus action orientation and the theory of reasoned action: an application to coupon usage», *Journal of Consumer Research*, vol. 18, March, págs. 505-518.
- BAIN, J.S. (1959): *Industrial Organization*. John Wiley and Sons, Inc., New York.
- BALLART, X. (1992): *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?. Aproximación sistemática y estudios de caso*. Colección: ESTUDIOS. Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.
- BARROSO, C., MARTÍN, E. y RODRÍGUEZ-BOBADA, J. (2005): «Factores moderadores de la relación Orientación al Mercado-Resultados: un análisis multinivel», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 25, págs. 103-132.
- BEDEIAN, A. y MOSSHOLDER, K. (1994): «Simple question, not so simple answer: Interpreting interaction terms in moderated multiple regression», *Journal of Management*, vol. 20, núm. 1, págs. 159-165.
- BEDEIAN, A.G. y MARBERT, L.D. (1979): «Individual Differences in Self-Perception and the Job-Life Satisfaction Relationship», *The Journal of Social Psychology*, vol. 109, págs. 111-118.
- BHUIAN, S.N. (1997): «Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia», *The Journal of Services Marketing*, vol. 11 núm. 5, págs. 317-328.
- BIGNÉ, E. (2000): «Las técnicas de la investigación comercial», en MARTÍNEZ, J. y otros: *La Investigación en Marketing* (vol. I). AEDEMO, Barcelona.
- BOBKO, P. y RUSSELL, C.J. (1994): «On Theory, Statistics, and the Search for Interactions in the Organizational Sciences», *Journal of Management*, vol. 20, núm. 1, págs. 193-200.
- BOX, T.M., WHITE, M.A. y BARR, S.H. (1993): «A Contingency Model of New Manufacturing Firm performance», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 18, núm. 2, págs. 31-46.
- BROFENBRENNER, U. (1979): *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

- BROFENBRENNER, U. (1987): *La Ecología del Desarrollo Humano. Experimentos en entornos naturales y diseñados*. Ed. Paidós, Barcelona.
- CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): «Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization», *Journal of Strategic Marketing*, 3, núm. 4, págs. 41-60.
- CHAMPOUX, J.E. y PETERS, W.S. (1980): «Applications of Moderated Regression in Job Design Research», *Personnel Psychology*, vol. 33, págs. 759-783.
- CHAN HUNG NGAI, J. y ELLIS, P. (1998): «Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong», *International Marketing Review*, vol. 15 núm. 2, págs. 119-139.
- CHANG, T.Z. y CHEN, S.J. (1998): «Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence», *The Journal of Services Marketing*, vol. 12 núm. 4, págs. 246-264.
- CHUNG, E. y FISCHER, E. (1999): «It's who you know: intracultural differences in ethnic product consumption», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 19, núm. 5, págs. 482-501.
- CHUNG, E. y McLARNEY, C. (2000): «The classroom as a service encounters: Suggestions for value creation», *Journal of Management Education*, vol. 24 (Aug), págs. 484-500.
- COHEN, J. y COHEN P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.), Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1987): «Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982». *Management Science*, vol. 33 págs. 1102-1124.
- COOPER, H.M. (1979): «Pigmalion Grows up: A model for teacher expectation communication and performance influence», *Review of Educational Research*, vol. 49, págs. 389-410.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1998): «Adherence to Plans, Risk Taking, and Environment as Predictors of Firm Growth», *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 9, núm. 2, págs. 207-237.
- CRONBACH, L. (1987). «Statistical test for moderator variables: Flaws in analysis recently proposed.» *Psychological Bulletin*, vol. 102. págs. 414-417.
- DAY, G.S. (1984): *Strategic Marketing Planning*. West Publishing Company, New York.
- DAY, G.S. y WENSLEY, R. (1988): «Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority», *Journal of Marketing*, vol. 52 (April), págs. 1-20.
- DENG S. y DART, J. (1994): «Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, págs. 725-742.
- DESAI, S., DAMEWOOD, E. y JONES, R. (2001): «Be a good teacher and be seen as a good teacher», *Journal of Marketing Education*, vol. 23 (Aug), págs. 136-144.
- DESHPANDE, R, FARLEY, J.U. y WEBSTER F.E. Jr. (1993): «Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis», *Journal of Marketing*, vol. 57 (January), págs. 23-27.
- DÍAZ DE RADA, V. (2001): *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. ESIC, Madrid.
- DIBB, S. y STERN, P. (2000): «Further thoughts on the marketing trifold: The case of marketing orientation», *Journal of Marketing Education*, vol. 22 (Dec), págs. 214-224.
- EWING, M.T. y CARUANA, A. (1999): «An internal marketing approach to public sector management. The marketing and human resources interface», *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 12, núm. 1, págs. 17-26.
- FELDMAN, K.A. (1986): «The perceived instructional effectiveness of college teachers as related to their personality and attitudinal characteristic: A review and synthesis», *Research in Higher Education*, vol. 24, págs. 139-213.

- FLAVIÁN, C. y LOZANO, F.J. (2004a): «La orientación al mercado de la Universidad pública: Un reto para el sistema universitario español», *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, vol. 1, núm. 2, págs. 9-28.
- (2004b): «Influencia de los moderadores ambientales en la relación entre orientación al entorno y resultado. Un análisis con regresiones moderadas en el ámbito educativo», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 8, núm. 2, págs. 123-153.
- (2005a): «Relación entre orientación al mercado y resultados en el sistema público de educación», *Revista Asturiana de Economía*, vol. 32, págs. 69-94.
- (2005b): «Influencia de la actitud orientada al mercado del profesorado universitario sobre su comportamiento», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 1, págs. 123-140.
- (2006): «Organisational antecedents of market orientation in the public university system», *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 19, núm 5, págs. 447-467.
- (2007): «Market orientation of Spanish public universities: A suitable response to the growing competition», *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 17, úm. 1 (en prensa).
- FLAVIÁN, C., JIMÉNEZ, J. y LOZANO, F.J. (1999): «Algunas consideraciones sobre la relación entre Orientación al Mercado y Rentabilidad», *Investigación y Marketing*, núm. 64 (Septiembre), págs. 34-39.
- GOZALO, M. y LEÓN, B. (1999): «La promoción de la autoeficacia en el docente universitario», *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 2, núm. 1. (Disponible en <http://www.uva.es>)
- GREENLEY, G.E. (1995): «Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U.K: Companies», *British Journal of Management*, vol. 6, págs. 1-13.
- GREWAL, R. y TANSUHAJ, P. (2001): «Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility», *Journal of Marketing*, vol. 65, (April), págs. 67-80.
- HAIR, J.F. Jr., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante* (5ª ed.). Prentice Hall, Madrid.
- HARRIS, L.C. (2001): «Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies», *Journal of Management Studies*, vol. 38, núm. 1, págs. 17-34.
- JACCARD, J., TURRISI, R. y WAN, C. (1990). *Interaction Effects in Multiple Regression*. Sage Publications, California.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, vol. 57 (July), págs. 53-70.
- KAHN, K.B. (2001): «Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance», *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, págs. 314-323.
- KOHLI A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): «Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications», *Journal of Marketing*, vol. 54 (April), págs. 1-18.
- KOHLI A.K., JAWORSKI B.J. y KUMAR, A. (1993): «MARKOR: A measure of Market Orientation», *Journal of Marketing Research*, vol. XXX (November), págs. 467-477.
- LONCH, J. y WALIÑO, S. (1996): «Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa», *ESIC MARKET* núm. enero-marzo, págs. 9-39.
- LOZANO, F.J. (2002): *La orientación al mercado en el contexto universitario español: un análisis de sus antecedentes, moderadores y consecuencias*. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.

- MATSUNO, K., MENTZER, J.T. y ÖZSOMER (2002): «The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance», *Journal of Marketing*, vol. 66 (July), págs. 18-32.
- MENZEL, S., SCHULTZ, S y BENNION, M. (2003): «What do they know? Integrating the core concept of customer value into the undergraduate marketing curriculum and its assesment», *Journal of Marketing Education*, vol. 25 (Apr), págs. 79-89.
- NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990): «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing*, núm. October, págs. 20-35.
- PITT, L., A. CARUANA y BERTHON, P.R. (1996): «Market orientation and business performance: some European evidence», *International Marketing Review*, vol. 13 núm. 1, págs. 5-18.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B. y BOMMER, W.H. (1996): «Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors», *Journal of Management*, vol. 22, núm. 2, págs. 259-298).
- RODRÍGUEZ, M. (2000): «Sociedad, Universidad y Profesorado», *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 38, págs. 79-99.
- RUEKERT, R.W. (1992): «Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, págs. 225-245.
- SCHERER, F.M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Rand McNally Inc., Chicago.
- SHARMA, S, DURAND, R. y GUR-ARIE (1981): «Identification and Analysis of Moderator variables». *Journal of Marketing Research*, vol. 18, págs. 291-300.
- SINGHAPAKDI, A. (2004): «Important factors underlying ethical intentions of students: Implications for marketing education», *Journal of Marketing Education*, vol. 26 (Dec), págs. 261-270.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994): «Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?», *Journal of Marketing*, vol. 58 (January), págs. 46-55.
- STONE-ROMERO, E., ALLIGER, G. y AGUINIS, H. (1994): «Type II error problems in the use of moderated multiple regression for the detection of moderating effects for dichotomous variables», *Journal of Management*, vol. 20, núm. 1, págs. 168-178.
- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996): «Market Orientation: A state of Art Review», *Proceedings of the 25st European Marketing Academy Conference* (Budapest), págs. 1161-1181.
- VALLE, M. y WITT, L.A. (2001): «The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship», *The Journal of Social Psychology*, vol. 141, núm. 3, págs. 379-388.
- VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.L. y ÁLVAREZ, L.I. (2001): «Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, págs. 69-90.
- WEINZIMMER, L., MONE, M. y ALWAN, L. (1994): «An examination of perceptions and usage of regression diagnostics in organization studies», *Journal of Management*, vol. 20, núm. 1, págs. 179-192.
- WEISS, C.H. (1972): *Evaluation Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- YI, Y. (1989): «On the evaluation of main effects in multiplicative regression models», *Journal of Market Research Society*, vol. 31, núm. 1, págs. 133-138.
- ZABALZA, M. (2000): «El papel de los Departamentos universitarios en la mejora de la calidad de la docencia», *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, núm. 38, págs. 47-66.

Anexo 1

Escala definitiva para medir la orientación al mercado comportamental del profesorado

| |
|--|
| Por favor, valore entre 1 (Totalmente en desacuerdo) y 7 (Totalmente de acuerdo) las siguientes afirmaciones acerca del COMPORTAMIENTO de los profesores españoles de CIM: |
| <i>GENERACIÓN DE INFORMACIÓN</i> |
| GEN1: Regularmente recopilamos información sobre el entorno social y económico para planificar mejor nuestras actividades de docencia e investigación |
| GEN2: Sondeamos a menudo la opinión de los alumnos sobre la calidad de la docencia |
| GEN3: Generalmente detectamos bien el cambio en los perfiles profesionales demandados por el mercado laboral |
| GEN4: A menudo recopilamos información sobre qué ofrecen otras áreas y departamentos en sus materias de especialidad |
| GEN5: Recopilamos información sobre la formación e investigación realizadas en las Universidades privadas |
| <i>DISEMINACIÓN DE INFORMACIÓN</i> |
| DIS8: En nuestro centro, la información relevante para el área de C.I.M. se difunde rápidamente entre sus miembros |
| DIS9: Los profesores del área de C.I.M. de nuestra Universidad nos reunimos periódicamente para intercambiar información y tomar decisiones |
| DIS10: Frecuentemente intercambiamos con las áreas de C.I.M. de otras Universidades información que nos afecta a todos |
| DIS11: En general, entre los profesores españoles del área de C.I.M., existe una rápida difusión de la información sobre aspectos importantes |
| DIS12: Cuando en el entorno sucede algo que afecta a la actividad de nuestra área de conocimiento, todos sus miembros lo conocemos rápidamente |
| <i>CAPACIDAD DE RESPUESTA</i> |
| RESP13: Somos flexibles y ágiles a la hora de introducir adaptaciones en los contenidos de nuestras materias |
| RESP14: Nos reunimos frecuentemente para dirigirnos hacia los temas de investigación que son más relevantes |
| RESP15: Hacemos lo posible por adaptar nuestro trabajo docente e investigador a las necesidades de empresas e instituciones |
| RESP16: Nuestros programas de doctorado, cursos de especialización, postgrados, masters, ... responden bien a la demanda existente |
| RESP18: Nuestras investigaciones ayudan a solucionar problemas de la sociedad |
| RESP20: Nuestras investigaciones cubren una demanda social y empresarial |

Anexo 2

Escala definitiva para medir los resultados del profesorado de CIM

| |
|--|
| Por favor, valore entre 1 (Muy bajo) y 7 (Muy alto) el grado de cumplimiento de objetivos en el área de C.I.M.: |
| <i>RESULTADOS DE DOCENCIA</i> |
| DOCEN2: Transmisión a los alumnos de conocimientos técnico-prácticos. |
| DOCEN3: Contribución a la preparación para la futura inserción de los titulados en el mercado laboral. |
| DOCEN4: Contribución de los contenidos de las materias de C.I.M. al desempeño profesional de los futuros titulados. |
| <i>RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</i> |
| INVE7: Contribución de las investigaciones en C.I.M. al progreso social y económico del país. |
| INVE8: Fomento del espíritu crítico en el colectivo de investigadores en C.I.M.. |
| INVE9: Aplicabilidad de las investigaciones en C.I.M.. |
| INVE10: Contribución al prestigio investigador de nuestro país. |
| INVE12: Contribución, mediante proyectos de investigación, a ofrecer soluciones prácticas a los poderes públicos, empresas y organismos. |
| <i>RESULTADOS DE EXTENSIÓN</i> |
| EXT14: Contribución al progreso cultural de nuestro país. |
| EXT15: Contribución a la mejora permanente de la formación integral de los ciudadanos. |
| EXT16: Enriquecimiento intelectual y moral de nuestra sociedad. |
| EXT18: Contribución a la divulgación de conocimientos técnicos y culturales. |

