

# El impacto del compromiso organizacional en la orientación al mercado

Adriana Eugenia Ramos Avila <sup>1</sup>, María del Carmen Martínez Serna <sup>2</sup>,  
Gonzalo Maldonado Guzmán <sup>3</sup>

## RESUMEN

Tener un conocimiento claro sobre el compromiso organizacional y la orientación al mercado, proporciona a las organizaciones un buen entendimiento de las necesidades de los trabajadores, clientes, competencia y ambiente del mercado, hecho que conlleva como consecuencia a un mejor desempeño de la organización. En este estudio se investiga la influencia potencial del compromiso organizacional en la orientación al mercado en el sistema público de educación superior. Los datos requeridos para este estudio fueron recolectados a través de entrevistas personales utilizando una muestra de 300 profesores de una universidad pública del centro de México. Los resultados obtenidos muestran que el compromiso organizacional tiene un impacto positivo en la orientación al mercado cultural, así como al conductual.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional, orientación al mercado cultural, orientación al mercado conductual.

**Key words:** *Organizational commitment, culture market orientation, conduct market orientation.*

Recibido: 25 de marzo de 2009, aceptado: 27 de mayo de 2009

<sup>1</sup> Facultad de Agronomía y Escuela de Economía, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, [adriana\\_eugeniar@hotmail.com](mailto:adriana_eugeniar@hotmail.com).

<sup>2</sup> Departamento de Mercadotecnia, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, [mcmartin@correo.uaa.mx](mailto:mcmartin@correo.uaa.mx)

<sup>3</sup> Departamento de Mercadotecnia, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, [gmalдона@correo.uaa.mx](mailto:gmalдона@correo.uaa.mx)

## ABSTRACT

Organizational commitment and market orientation knowledge provide an organization with a better understanding of its employees and customers needs, competitors and market environment, which subsequently leads to superior organizational performance. However, this paper investigates potential influences of organizational commitment on educational public system market orientation. Data for this paper was collected through personal interviews in a sample of 300 teachers from public Mexican universities in the center of Mexico. Results showed that the organizational commitment impact positively in a cultural market orientation and this has a positive impact in the conduct of market orientation.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace más de cuatro décadas el compromiso organizacional y la orientación al mercado han sido reconocidos por los académicos e investigadores como pilares esenciales que proporcionan resultados satisfactorios a las organizaciones. Mientras que la orientación al mercado en la industria ha sido ampliamente analizada y discutida en la literatura (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Siguaw *et al.*, 1994; Martínez, 2003; Aggarwal y Singh, 2004; Kara *et al.*, 2005; Kurfincitene, 2005), la orientación al mercado en la educación pública no ha sido tan prolífera (Flavián y Lozano, 2002, 2005, 2007; Vázquez *et al.*, 2002).

Aún cuando la orientación al mercado generalmente se trabaja en dos dimensiones: conductual (Kohlí y Jaworski, 1990) y cultural (Narver y Slater, 1990), Flavián y Lozano (2002, 2005, 2007) las han agrupado y aplicado en el sistema pú-

blico de educación superior, observando que la orientación al mercado cultural es antecedente de la orientación al mercado conductual. Asimismo, Allen y Meller (1990) y Chabaud (2007) consideraron que una organización espera que su personal se desarrolle personal y profesionalmente contribuyendo, con ello, a la obtención de beneficios, para lo cual es necesaria una vinculación con la organización por medio del compromiso que puede ser afectivo, normativo y de continuación.

En este sentido, el objetivo esencial de este estudio es investigar los efectos que ejerce el compromiso organizacional en la orientación al mercado de los profesores en una institución de educación superior pública. El énfasis de este trabajo se ha diseñado para proporcionar evidencia empírica de la relación de estos constructos, lo cual permitirá avanzar en el conocimiento de las prácticas, filosofías, culturas y comportamientos que apoyan a organizaciones no lucrativas, con el fin de mejorar sus servicios, como es el caso de las instituciones públicas de educación superior del país.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En la literatura se encuentran diversas definiciones de compromiso organizacional, entre las más aceptadas por los investigadores está la proporcionada por Mowday *et al.* (1979) quienes lo definen como "*La fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular*". Así, las personas a través del compromiso organizacional pueden establecer un estrecho vínculo con la organización a la que pertenecen. Asimismo, Allen y Meyer (1990), señalan que el compromiso organizacional se puede dividir en tres componentes: el **compromiso afectivo**, que establece un vínculo emocional con la organización; el **compromiso de continuación**, que se refiere a la conveniencia de continuar para evitar perder la inversión realizada en el trabajo y; el **compromiso normativo**, que es la relación basada en el sentido de la obligación o el deber.

En este sentido, Tejada (2004) afirma que "El compromiso organizacional puede integrar diferentes procesos: una orientación afectiva hacia la organización (Porter); el reconocimiento de los costos asociados con abandonar la organización (Becker); o como la obligación moral de mantenerse en la misma (Meyer *et al.*, 1991)".



Las Instituciones de Educación Superior deben diseñar estrategias, para que el capital humano incremente su compromiso dentro de la organización y poder estar orientados al mercado.

Fuente: M.C. Antonio Buen Abad Domínguez, responsable de Vinculación y Educación Continua de la Facultad de Agronomía de la UASLP, 2008.

Asimismo, Tejada (2004) concluyó que el componente afectivo del compromiso organizacional es más fuerte en la industria manufacturera, seguido del componente normativo, y finalmente, el de continuación.

Por otra parte, Narver y Slater (1990) definen a la orientación al mercado como "la cultura organizacional que más efectiva y eficientemente crean las conductas necesarias para generar un valor superior a los clientes, además de un mayor desempeño para los negocios". Asimismo, Kohli y Jaworski (1990) definen a la orientación al mercado como "la generación de la inteligencia de mercado a lo ancho de la organización, que pertenece a las necesidades actuales y futuras de los clientes, a la difusión de la inteligencia a través de departamentos y a la sensibilidad de la organización". Ambas definiciones coinciden en que la orientación al mercado se debe reflejar en conductas o acciones que permitan satisfacer las necesidades de los clientes y el desempeño de la organización. Así, Narver y Slater (1990) consideran que la cultura organizacional debe ser el antecedente de las conductas, es decir, que las creencias, valores y normas deben preceder las conductas de los miembros de la organización, para dar respuesta a las necesidades de los clientes y, de esta forma, estar orientados al mercado. Asimismo, Flavián y Lozano (2002, 2005, 2007), en sus estudios aplicados a los profesores universitarios, hicieron un análisis de la dualidad de la orientación al mercado y afirman que los partidarios

del enfoque cultural sostienen que los valores, creencias y normas de funcionamiento constituyen la fuente principal de influencia del comportamiento organizacional.

Bajo esta perspectiva, la orientación al mercado cultural centra su atención en los valores, creencias y normas que rigen en los trabajadores de la organización. En cambio, en la orientación al mercado conductual, a la que ellos **llaman enfoque operativo**, se plantea que debe ser una prueba para concluir la existencia de la cultura que se obtiene con la orientación al mercado cultural. Asimismo, Abbott *et al.* (2005) encontraron que el vínculo entre los valores y el compromiso organizacional es robusto a través de diferentes tipos de contexto organizacional.

En este sentido, Caruana *et al.* (1997) consideraron que la orientación al mercado es un antecedente del compromiso organizacional. En cambio, Sivaramakrishnan *et al.* (2008) afirman que el compromiso organizacional es un antecedente de la orientación al mercado. Así, bajo esta perspectiva, se puede plantear la siguiente hipótesis:

H1: El compromiso organizacional influye de forma positiva y significativa en la orientación al mercado cultural.

Por otro lado, Vázquez *et al.* (2002) afirman que las organizaciones no lucrativas deben asumir actitudes, creencias y valores para obtener resultados positivos por estar orientadas al mercado. En este sentido, Flavián y Lozano (2002, 2005, 2007) consideran que la orientación al mercado cultural es un antecedente de la orientación al mercado conductual, ya que los valores, creencias y normas de funcionamiento influyen en el comportamiento organizacional. De igual manera, Narver y Slater (1990) afirman que la cultura organizacional debe ser el antecedente de la conducta de los miembros de una organización, también se encuentra el estudio de Martínez y Silva (2008) en que los resultados reportan que los niveles culturales de orientación al mercado influyen positivamente en los niveles de orientación al mercado desde la perspectiva de comporta-



Los docentes vinculados con la organización, son agentes activos y pro-positivos dentro de la dinámica institucional y ante los retos que ofrece el entorno competitivo.

Fuente: M.C. Antonio Buen Abad Domínguez, responsable de Vinculación y Educación Continua de la Facultad de Agronomía de la UASLP, 2008.

miento, Martínez (2004) estudia cómo elementos de ambas perspectivas influyen en el aprendizaje organizacional en 280 organizaciones. Así, bajo estas evidencias empíricas se puede plantear la siguiente hipótesis:

H2: La orientación al mercado desde la perspectiva de cultura influye de forma positiva y significativa en la orientación al mercado comportamental.

Para validar las hipótesis propuestas se llevó a cabo una investigación empírica con los profesores de una universidad pública del centro de México. Asimismo, para el diseño de la muestra se tomó en cuenta la composición de la población de la institución evaluada la cual se integra de una coordinación, dos escuelas y doce facultades en las que participa un total de 2,055 profesores. La muestra fue de 300 encuestas y ésta se seleccionó por medio de un muestreo aleatorio simple con un error máximo del  $\pm 5\%$  y un nivel de confiabilidad del 95%.

Para medir el compromiso organizacional se consideró la escala de Allen y Meyer (1990) adaptada por Tejada (2004), con 18 ítems; para la orientación al mercado cultural y de comportamiento se utilizó la escala adaptada a una organización pública con actividades en educación superior de Flavián y Lozano (2002); para el instrumento desde la perspectiva de cultura, la escala se adaptó considerando que las actividades de los profesores son las funciones sustantivas

de docencia, investigación y difusión, siendo el cliente principal el alumno quien recibe el servicio; para el instrumento de comportamiento de orientación al mercado se adaptó considerando que la generación y disseminación de información de mercado se refiere a temas de alumnos, perfiles, investigación, etc. Todos los ítems fueron medidos con una escala tipo Likert de siete puntos, que varía de "1 = totalmente en desacuerdo" a "7 = totalmente de acuerdo". Se seleccionaron las presentes escalas ya que han sido validadas y demuestran buena consistencia interna en numerosos estudios (Baker y Sinkula 1999; Bigné et al., 2001; Caruana et al., 1997; Martínez, 2004).

Para evaluar la fiabilidad y validez de las escalas de medida se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizando el método de máxima verosimilitud con el software EQS 6.1 (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006). La fiabilidad de las escalas de medida se evaluaron a partir del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach y del índice de la fiabilidad compuesta (IFC) (Bagozzi y Yi, 1988). Todos los valores de la escala excedieron el nivel recomendado de 0.7 para el  $\alpha$  de Cronbach y

el IFC que proporcionan una evidencia de fiabilidad y todas las cargas factoriales son superiores a 0.6 (Nunnally y Bernstein, 1994; Hair et al., 1995).

Los resultados del AFC se presentan en la Tabla 1 y sugieren que el modelo de medición proporciona un buen ajuste de los datos ( $S-BX^2 = 885.3684$ ;  $df = 428$ ;  $p = 0.000$ ;  $NFI = 0.965$ ;  $NNFI = 0.979$ ;  $CFI = 0.982$ ; y  $RMSEA = 0.060$ ). Como evidencia de la validez convergente, los resultados indican que todos los ítems de los factores relacionados son significativos ( $p < 0.001$ ) y el tamaño de todas las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0.6 (Bagozzi y Yi, 1988).

Por lo que respecta a la evidencia de la validez discriminante, la medición se proporciona en dos formas que se pueden apreciar en la Tabla 2. Primero, con un intervalo del 95% de confiabilidad, ninguno de los elementos individuales de los factores latentes de la matriz de correlación contiene el valor 1.0 (Anderson y Gerbing, 1988). Segundo, la varianza extraída entre cada par de constructos es superior que su correspondiente IVE (Fornell y Larcker, 1981). Con base en estos

**Tabla 1.** Consistencia interna y validación convergente de las medidas de los constructos del modelo teórico.

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor-t Robusto	$\alpha$ de Cronbach	IFC	IVE
Compromiso afectivo	CAFE3	0.824***	1.000*	0.759	0.806	0.582
	CAFE4	0.758***	10.993			
	CAFE5	0.702***	11.442			
Compromiso normativo	CNOR2	0.629***	1.000*	0.719	0.765	0.522
	CNOR3	0.741***	10.135			
	CNOR5	0.788***	10.255			
Compromiso de continuación	CCON2	0.858***	1.000*	0.726	0.778	0.638
	CCON3	0.735***	11.916			
Orientación al cliente	CL14	0.736***	1.000*	0.739	0.798	0.568
	CL17	0.762***	15.838			
	CL110	0.762***	14.636			
Orientación a la competencia	COMP3	0.780***	1.000*	0.700	0.710	0.538
	COMP6	0.684***	13.349			
Coordinación interfuncional	COOR1	0.821***	1.000*	0.867	0.884	0.604
	COOR2	0.798***	27.589			
	COOR4	0.703***	20.750			
	COOR5	0.796***	20.288			
	COOR6	0.762***	24.914			
Generación de información	GEN3	0.805***	1.000*	0.875	0.875	0.636
	GEN4	0.802***	31.219			
	GEN5	0.794***	30.450			
	GEN6	0.789***	30.000			
Diseminación de información	DIS2	0.734***	1.000*	0.887	0.887	0.663
	DIS3	0.852***	24.828			
	DIS4	0.851***	24.815			
	DIS5	0.815***	23.758			
Respuesta a la información	RESP3	0.741***	1.000*	0.894	0.903	0.609
	RESP4	0.777***	22.884			
	RESP5	0.782***	18.261			
	RESP6	0.833***	25.090			
	RESP7	0.710***	19.615			
	RESP8	0.832***	25.052			

$S-BX^2_{(df=428)} = 885.3684$ ;  $p < 0.000$ ;  $NFI = 0.965$ ;  $NNFI = 0.979$ ;  $CFI = 0.982$ ;  $RMSEA = 0.060$

\* = Parámetros costreñidos a ese valor en el proceso de identificación.

\*\*\* =  $p < 0.001$

**Tabla 2.** Validez discriminante de la medición del modelo teórico.

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Compromiso afectivo	0.582	0.020	0.047	0.019	0.025	0.013	0.026	0.012	0.017
2. Compromiso normativo	0.078	0.210	0.522	0.137	0.013	0.036	0.024	0.025	0.020
3. Compromiso de continuación	0.117	0.317	0.289	0.453	0.638	0.024	0.029	0.057	0.039
4. Orientación al cliente	0.049	0.233	0.054	0.178	0.064	0.252	0.568	0.192	0.205
5. Orientación a la competencia	0.065	0.257	0.128	0.256	0.073	0.269	0.363	0.515	0.538
6. Coordinación interfuncional	0.024	0.212	0.094	0.222	0.145	0.333	0.379	0.527	0.469
7. Generación de información	0.072	0.256	0.095	0.223	0.106	0.290	0.334	0.482	0.428
8. Diseminación de información	0.027	0.195	0.085	0.201	0.121	0.289	0.282	0.426	0.353
9. Respuesta a la información	0.048	0.216	0.044	0.156	0.088	0.260	0.382	0.522	0.345

La diagonal representa el Índice de la Varianza Extraída (IVE), mientras que por encima de la diagonal se presenta la parte de la varianza (la correlación al cuadrado). Por debajo de la diagonal se presenta la estimación de la correlación de los factores con un intervalo de confianza del 95%.

critérios, se puede concluir que las distintas mediciones realizadas en este estudio demuestran suficiente evidencia de fiabilidad y validez convergente y discriminante.

## RESULTADOS

Se analizó el modelo conceptual propuesto en este estudio, utilizando el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con el software EQS 6.1 (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006). Asimismo, se realizó un SEM para comprobar la estructura del modelo y contrastar las hipótesis planteadas. La

validez nomológica del modelo teórico fue analizada a través del desempeño del test de la Chi cuadrada, en el cual el modelo teórico fue comparado con la medición del modelo (Anderson y Gerbing, 1988; Hatcher, 1994).

Con respecto a la primera hipótesis  $H_1$ , en la Tabla 3 se pueden apreciar los resultados obtenidos ( $\beta = 0.382$ ,  $p < 0.001$ ), que indican que el compromiso organizacional tiene efectos positivos y significativos en la orientación al mercado cultural. En cuanto a la segunda hipótesis  $H_2$ , los resultados obtenidos ( $\beta = 0.885$ ,  $p < 0.001$ ), indi-

**Tabla 3.** Resultados del SEM del modelo teórico.

Hipótesis	Relación Estructural	Coefficiente Estandarizado	Valor-t Robusto	Medida de los FIT
$H_1$ : El compromiso organizacional influye de forma positiva y significativa en la orientación al mercado cultural.	Compromiso Organizacional $\rightarrow$ Orientación al Mercado Cultural	0.382***	4.865	S-BX <sup>2</sup> <sub>(25)</sub> = 182.4019 p = 0.000 NFI = 0.963
$H_2$ : La orientación al mercado desde la perspectiva de cultura influye de forma positiva y significativa en la orientación al mercado comportamental.	Orientación al Mercado Cultural $\rightarrow$ Orientación al Mercado Conductual	0.885***	19.868	NNFI = 0.958 CFI = 0.971 RMSEA = 0.059

\*\*\* =  $p < 0.001$



Los docentes comprometidos y orientados al mercado, generan las conductas necesarias para dar respuesta a los clientes.

Fuente: M.C. Antonio Buen Abad Domínguez, responsable de Vinculación y Educación Continua de la Facultad de Agronomía de la UASLP, 2008.

can que la orientación al mercado cultural tiene efectos positivos y significativos en la orientación al mercado conductual. En resumen, se puede comprobar que el compromiso organizacional tiene efectos positivos en la orientación al mercado cultural y ésta, a su vez, tiene efectos positivos en la orientación al mercado conductual.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este estudio se pudo comprobar que de acuerdo a Mowday *et al.* (1979) el compromiso organizacional es una fuerza relativa de modo en que las personas se identifican e involucran con la organización, pero este vínculo se compone o integra en diferentes procesos: compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo, los cuales pueden no ser mutuamente excluyentes, pero sí diferenciarse entre sí (Allen y Meyer, 1990; Tejada, 2004). Por ello, se puede afirmar que los profesores universitarios se encuentran más comprometidos afectiva y normativamente con la institución; es decir, se sienten parte de la universidad y cumplen con sus obligaciones de acuerdo a las normas, sin dejar de lado, pero en menor medida, el compromiso de continuación. Asimismo, los profesores están conscientes de que si dejan la universidad podrían ser afectados en su seguridad laboral, prestaciones económicas y, en un futuro, en los beneficios que les ofrece una jubilación, por lo que sí se encuentran comprometidos con la universidad.

Después de que los profesores establecen un vínculo con la organización, se genera una actitud docente y organizacional, que se puede

traducir en conductas relacionadas con su actividad académica, profesional, laboral y organizacional (Meléndez, 2004); es decir, los profesores tienen disposición para ser creativos, promotores de la excelencia profesional, agentes activos y pro-positivos dentro de la dinámica institucional y ante los retos que ofrece el entorno competitivo; ya que se han identificado y comprometido con la orientación al mercado cultural de la organización (Chabaud, 2007; Sivaramakrishnan *et al.*, 2008).

Por otra parte, la orientación al mercado cultural crea las conductas necesarias para dar respuesta a los clientes, lo que permite establecer una relación directa con la orientación al mercado conductual (Flavián y Lozano, 2002), lo que indica que el personal docente al adoptar una orientación al mercado cultural, se traduce en acciones concretas orientadas al mercado conductual, lo que le permite a la universidad ratificar su consolidación como una de las mejores Instituciones de Educación Superior en México. Esto se pudo comprobar con la evidencia empírica observando que los profesores se encuentran orientados al mercado cultural, lo que conlleva, la utilización de los recursos internos de la Universidad para dar respuesta a las necesidades y preferencias de los clientes. Asimismo, se han llevado a cabo acciones concretas que permiten a los profesores estar orientados al mercado conductual, dando mayor importancia a difundir la información entre las partes involucradas de la universidad, para dar respuesta a las demandas de sus clientes, pero sin dejar de lado las nuevas y futuras necesidades de sus clientes. Estos resultados son similares a los obtenidos por Flavián y Lozano (2002) en España y por Martínez y Silva (2008) en México.

Por otra parte, un mayor involucramiento de los profesores implicará un mayor desarrollo de comportamientos orientados al mercado, es decir, entre mayores sean las actitudes orientadas al mercado, mayores serán las actividades de recopilación y diseminación de información acerca de las necesidades de los alumnos, empresas y la sociedad, así como las acciones para responder de forma rápida y efectiva para satisfacer las demandas detectadas. En este sentido se puede concluir que las dos perspectivas de orientación al mercado deben de estar presentes en las organizaciones para incrementar sus niveles de efectividad, si las Instituciones de Educación Superior logran esta efectividad en su orientación al

mercado, de acuerdo con evidencias empíricas en el campo de la mercadotecnia, su desempeño se verá fuertemente incrementado.

Por otro lado, las Instituciones de Educación Superior deben reconocer que es necesario diseñar estrategias convenientes para que el capital humano incremente su compromiso dentro de la organización, más aún reconociendo que la institución depende del conocimiento para que sea transferido de forma eficiente a sus alumnos y ellos a la sociedad, esto permitirá que su cultura y comportamiento se adecuen más a los cambios que permanentemente se gestan en este tipo de instituciones, como se ha visto en las políticas federales en cuanto a asignación de recursos por parte de la Secretaría de Educación Pública.

Finalmente, es importante señalar que este estudio presenta resultados de influencia entre constructos, sin embargo, para futuras investigaciones será conveniente conocer en qué grado cada una de las diferentes dimensiones del compromiso organizacional, sea el normativo, el afectivo o el de continuación, afecta a la orientación al mercado, o todavía más conveniente será conocer qué dimensiones del compromiso influyen en mayor medida al incremento de los niveles de orientación al cliente, a la competencia, coordinación interfuncional en una organización, y a la información proveniente del mercado. También es conveniente para futuras investigaciones replicar este modelo en otros sectores de organizaciones que no persiguen fines de lucro, como es el caso de la administración pública, arte, cultura, etc.

## REFERENCIAS

- ABBOTT, G.N., WHITE, F.A. y CHARLES, M. A., Linking values and organizational commitment: a correlational and experimental investigation in two organizations, *Journal of Occupational and Organizational*, vol. 78, 2005.
- AGGARWAL, N. y SINGH, R., Market orientation in Indian organizations: an empirical study, *Marketing Intelligence & Planning*, tomo 22, no. 6/7, 2004.
- ALLEN, J.N. y MEYER, P.J., The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18, 1990.
- ANDERSON, J., y GERBING, D., Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, no. 13, pp. 411-423, 1988.
- BAGOZZI, R. y YI, Y., On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16 no. 1, pp. 74-94, 1988.
- BECKER, H.S., Notes on the concept o commitment, *American Journal of Sociology*, vol. 66, pp. 32-42, 1960.
- BENTLER, P., *EQS 6 structural equations program manual*, Encino, CA: Multivariate Software (www.mvsoft.com), 2005.
- BIGNE, MOLINER y SÁNCHEZ, Orientación a mercado y resultados empresariales. Un estudio de la influencia de los objetivos y de las estrategias en la industria del mueble, *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza, España, 2001.
- BROWN, T., *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press, 2006.
- BYRNE, B., *Structural Equation Modelling with EQS, basic concepts, applications and programming*. 2th edition, London: LEA Publishers, 2006.
- CARUANA, A., RAMASESHAN, B. y EWING, M.T., Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector, *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 10, no. 4, 1997.
- CHABAUD, P.G., *Cultura organizacional e identidad*, Hospitalidad-ESDAI. pp. 25-45, 2007.
- FLAVIÁN, C.B. y LOZANO, F.J., Análisis de la relación entre la actitud y el comportamiento orientado al mercado en la universidad pública española, *XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 1-16, 2002.
- FLAVIÁN, C.B. y LOZANO, F.J., Influencias ambientales en la relación orientación al mercado-resultados del profesorado de marketing en la universidad española, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. No. 32, pp. 49-80, 2007.
- FLAVIÁN, C.B. y LOZANO, F.J., Relación entre orientación al mercado y resultados en el sistema público de educación, *Revista Asturiana de Economía*. no. 32, pp. 69-93, 2005.

- FORNELL, C. y LARCKER, D., Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39-50, 1981.
- HAIR, J.F., *et al.*, *Multivariate Data Analysis with Readings*. New York: Prentice-Hall, 1995.
- HATCHER, L., *A Step by Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modelling*. Cary, NC, SAS Institute Inc., 1994.
- KARA A., SPILLAN J. E. y DESHIELDS O.W., The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale, *Journal of Small Business Management*, tomo 43, no.2; pp.105-114, 2005.
- KLINE, R., *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, London: Guilford Press, 1998.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J., Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, vol. 54, No. 2, pp.1-18, 1990.
- KURTINAITIENE, J., Marketing orientation in the European Union mobile telecommunication market, *Marketing Intelligence & Planning*, tomo 23, no.1, pp. 104-110, 2005.
- MARTÍNEZ, S.M.C., Un modelo de orientación a mercado desde la perspectiva de aprendizaje organizacional: Evidencia empírica en el contexto mexicano. *Tesis doctoral*, México: 2004.
- MELÉNDEZ, F.L.E., Actitud organizacional del profesor universitario, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 9, no. 26, pp. 354-374, 2004.
- MEYER, J.P. y ALLEN, N.J., A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resources Management Review*, vol. 1, pp.61-89, 1991.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. y PORTER, L.W., The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 14, pp. 224-247, 1979.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F., The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, vol. 54, 1990.
- NUNNALLY, J.C. y BERNSTEIN, I.H., *Psychometric Theory*. 3ª ed., New York: McGraw-Hill, 1994.
- PINZÓN, C.S.Y, La orientación a mercado y su influencia con el compromiso organizacional en empresas de Aguascalientes, *X Asamblea Latinoamericana de Escuelas y Facultades de Contaduría y Administración*. pp. 1-31, 2007.
- PORTER, L.W., *et al.*, Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 603-609, 1974.
- SIGUAW, J. A., BROWN, G. y WIDING, R., The Influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes, *Journal of Marketing Research*, vol. 31, 1994.
- SIVARAMAKRISHNAN, S., *et al.*, The relationship between organizational commitment and market orientation, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, no. 1, pp. 55-73, 2008.
- TEJADA T.J.M., Administración de la calidad: Prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización, *Tesis doctoral*, México: 2004.
- VÁZQUEZ, R., ÁLVAREZ, L.I. y SANTOS, M.L., Market orientation and social services in private non-profit organizations, *European Journal of Marketing*, vol. 36, 2002.