

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES (ESTE)**

TERCER CICLO

PROGRAMA : ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**UN ESTUDIO ACERCA DEL USO DE LA
INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE
MERCADOS EN LAS ORGANIZACIONES: EL
CASO DE MCC.**

**Tesis Doctoral presentada por D. JUAN JOSÉ GIBAJA MARTÍNS
Dirigida por el Dr. D. IÑAKI GARCÍA ARRIZABALAGA**

El Director

El Doctorando

Donostia-San Sebastián, julio de 1999

A mi familia, Pilar, Juan Mari y Juan.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas e instituciones que, de una manera u otra, han hecho posible la realización de este trabajo. En estas breves líneas me gustaría mostrar a todas ellas mi reconocimiento y mi más sincero agradecimiento.

- Al director de la investigación, Dr. D. Iñaki García Arrizabalaga, que ha mostrado a lo largo de todo el trabajo sus excelentes cualidades personales, excediéndose en gran medida de las obligaciones derivadas de la dirección de la tesis y asumiendo el papel de un verdadero maestro.
- A la Universidad de Deusto, en la figura de su Vicerrector en el Campus de San Sebastián, Dr. D. Dionisio Aranzadi, por su acogida y continuo apoyo prestado.
- Al Dr. D. Francisco J. Olarte, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales -ESTE-, quien desde los inicios de este trabajo no escatimó palabras de apoyo y confianza en la posibilidad de llevarlo a buen término.
- Al Dr. D. Víctor Urcelay, Director del Departamento de Marketing, Recursos Humanos y Derecho de esta Facultad y a D^a Elvira Arrondo, no sólo por su papel fundamental para la consecución de diferentes aspectos de la aplicación empírica de la investigación sino también por sus continuas muestras de confianza.
- A D. Javier Ansoategui, de Mondragón Corporación Cooperativa, ya que sin su colaboración la parte empírica de la investigación habría resultado sencillamente imposible.
- A la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social por la financiación en las últimas etapas de la realización de este trabajo.
- Al Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco, que financió esta investigación durante los dos primeros años de su realización.
- A Kutxa, Caja de Ahorros de Gipuzkoa y San Sebastián por su financiación en la parte empírica de la investigación.
- A mis compañeros de Facultad, en especial a Alazne y a mis amigos de la ya extinta aula 22: Agurtzane, Aitor, Arantzazu, Xabier, Ronsa, Jesús e Iñigo, quienes además de colaborar con sus conocimientos en diversos aspectos de este trabajo, hicieron que fuera mucho más divertido.
- A mis buenos amigos Alex, Ana y Nieves.

- A Agustín, Aitor, Amaia y Pili por las enormes dosis de paciencia mostradas en la lectura de las primeras versiones de este trabajo.
- A Amaia, por estar a mi lado durante todo este tiempo y ser, antes que nada, mi mejor amiga.
- Y por último, a mi familia, Pili, Juan Mari y Juanito, a los que tengo la enorme fortuna de tener siempre a mi lado.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	I
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. MOTIVACIÓN.....	2
1.2. PRESENTACION.....	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.4. ESTRUCTURA DE LOS CAPITULOS.....	17
CAPÍTULO 2: LA INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.....	19
2.1. INTRODUCCIÓN.....	20
2.2. LA INFORMACION COMO NUEVA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA. EL VALOR ESTRATEGICO DE LA INFORMACION	22
2.2.1. <i>Efectos de la informacionalización</i>	27
2.2.2. <i>Los sistemas de información tradicionales y estratégicos</i>	33
2.2.3. <i>Sistemas de información y ventaja competitiva</i>	37
2.2.4. <i>La información como nutriente de los activos intangibles</i>	41
2.3. LA INFORMACION: ALGUNAS DEFINICIONES	45
2.4. LA INFORMACION COMO RECURSO Y COMO PRODUCTO GENERICO	49
2.5. TIPOLOGIA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	52
2.5.1. <i>Utopía tecnocrática (Technocratic Utopianism)</i>	54
2.5.2. <i>Anarquía (Anarchy)</i>	55
2.5.3. <i>Feudalismo (Feudalism)</i>	55
2.5.4. <i>Monarquía (Monarchy)</i>	56
2.5.5. <i>Federalismo (Federalism)</i>	57

2.6. UN MODELO DE GESTION DE LA INFORMACION EN LA ORGANIZACION.....	62
2.6.1. <i>Identificación de las necesidades de información</i>	65
2.6.2. <i>Adquisición de la información</i>	70
2.6.3. <i>Organización y almacenamiento de la información</i>	72
2.6.4. <i>Productos y servicios de información</i>	74
2.6.5. <i>Distribución de la información</i>	78
2.6.6. <i>Uso de la información</i>	80
2.7. LA INFORMACION AMBIENTAL.....	86
2.8. LAS NECESIDADES DE INFORMACION DE LOS DIRECTIVOS Y EL SISTEMA DE INFORMACION DEL MERCADO.....	89
2.8.1. <i>El desarrollo de la información</i>	90
2.8.2. <i>La distribución y uso de la información</i>	94
2.9. RESUMEN	97
CAPÍTULO 3. USO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	100
3.1. INTRODUCCION.....	101
3.2. EL USO DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.....	103
3.2.1. <i>Conceptualización del uso del conocimiento</i>	104
3.2.1.1. Primeras definiciones.....	104
3.2.1.2. <i>Uso instrumental, conceptual y simbólico</i>	105
3.2.1.3. Tipos de uso de la investigación según Menon y Wilcox (1994).....	108
3.2.2. <i>Factores que afectan al uso del conocimiento en las organizaciones: el enfoque de la oferta y el enfoque organizacional</i>	111
3.2.2.1. La perspectiva de la oferta en el uso del conocimiento.....	113
3.2.2.2. La perspectiva de la organización en el uso del conocimiento.....	114
3.3. FACTORES QUE AFECTAN AL USO DE LA INFORMACION	116
3.4. LA CONTRIBUCION DE LUCK Y KRUM.....	121
3.5. LA CONTRIBUCIÓN DE DESHPANDE Y ZALTMAN	125
3.5.1. <i>El propósito de la investigación</i>	127

3.5.2. <i>La estructura organizacional</i>	129
3.5.3. <i>Las características del informe de la investigación</i>	133
3.5.4. <i>Grado de sorpresa</i>	136
3.5.5. <i>Interacción entre decisores e investigadores</i>	137
3.5.6. <i>La teoría de las dos comunidades en el uso de la información procedente de la investigación</i>	139
3.6. LA CONTRIBUCIÓN DE LEE, ACITO Y DAY.....	149
3.7. LA CONTRIBUCIÓN DE PERKINS Y RAO.....	154
3.8. LA CONTRIBUCIÓN DE MENON Y VARADARAJAN.....	155
3.8.1. <i>Los factores del entorno</i>	157
3.8.2. <i>Grado de estructuración en la organización</i>	159
3.8.3. <i>Cultura innovadora e información</i>	160
3.8.4. <i>Complejidad de las tareas del directivo</i>	162
3.8.5. <i>Flujos de comunicación internos y externos</i>	163
3.8.6. <i>El coste de la información</i>	165
3.8.7. <i>Credibilidad percibida y utilidad de la información</i>	166
3.8.8. <i>Las ideas previas</i>	169
3.9. LA CONTRIBUCIÓN DE MOORMAN, DESHPANDE Y ZALTMAN.....	172
3.9.1. <i>Los efectos de la confianza en el uso de la investigación</i>	173
3.9.2. <i>Factores que mejoran las relaciones de confianza entre decisores e investigadores</i>	175
3.10. LA CONTRIBUCIÓN DE MOORMAN.....	177
3.10.1. <i>Antecedentes culturales de los procesos organizacionales de información del mercado</i>	180
3.11. LA CONTRIBUCIÓN DE MOORMAN Y AUSTIN.....	188
3.12. PRIMERAS OPERACIONALIZACIONES DEL CONCEPTO "USO DE LA INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN".....	190
3.13. LA ESCALA USER (USE OF RESEARCH).....	195
3.13.1. <i>Primera fase: reespecificación del dominio y generación de ítems</i>	195

3.13.2. Segunda fase: Primera recogida de datos para la selección de ítems.....	199
3.13.3. Tercera fase: Evaluación de la validez y la fiabilidad.....	203
3.13.4. Idoneidad de la escala USER.....	209
3.14. RESUMEN	215
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE LA APLICACIÓN EMPÍRICA.....	218
4.1. INTRODUCCIÓN.....	219
4.2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	221
4.2.1. Definición de los objetivos genéricos de la investigación.....	221
4.2.2. Definición de los objetivos específicos.....	226
4.3. PRESENTACIÓN DE LA POBLACIÓN A ANALIZAR. MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA.....	230
4.3.1. Determinación de la población a analizar.....	230
4.3.2. Mondragón Corporación Cooperativa	232
4.3.3. Unidad muestral y enfoque de la investigación	236
4.4. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	240
4.4.1. El cuestionario final.....	241
4.4.2. Proceso de elaboración del cuestionario.....	245
4.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ENVÍO Y RECEPCIÓN DE CUESTIONARIOS	252
4.5.1. Primera fase.....	257
4.5.2. Segunda fase	259
4.6. RESUMEN	262
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	264
5.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA. ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES DE RESPUESTA Y DE LAS VARIABLES CENSALES.....	265
5.1.1. Índices de respuesta globales y por grupos dentro de MCC.....	265
5.1.2. Datos censales de los encuestados. Cargo, área de actividad y antigüedad	268
5.2. DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDIDA. FIABILIDAD.....	277

5.2.1. <i>Presentación de las técnicas de evaluación de la fiabilidad</i>	277
5.2.2. <i>Evaluación de la fiabilidad en las escalas utilizadas en la investigación</i>	283
5.2.2.1. <i>Escala de orientación al mercado</i>	284
5.2.2.2. <i>Escala de calidad de contenido percibida en las fuentes de información</i>	301
5.2.2.3. <i>Escala de calidad formal percibida en las fuentes de información</i>	310
5.2.2.4. <i>Escala de tipos de uso de la información procedente de la investigación</i>	317
5.3. <i>DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDIDA. VALIDEZ.</i>	344
5.4. <i>ANÁLISIS DESCRIPTIVO</i>	353
5.4.1. <i>Orientación al mercado</i>	354
5.4.2. <i>Calidad de contenido percibida</i>	356
5.4.3. <i>Calidad formal de las fuentes de información</i>	358
5.4.4. <i>Uso instrumental, uso para mejorar el conocimiento y uso simbólico</i>	360
5.4.5. <i>Uso congruente de la información</i>	361
5.4.6. <i>Uso incongruente de la información</i>	363
5.4.7. <i>Uso positivo de la información</i>	365
5.4.8. <i>Uso cinico de la información</i>	367
5.4.9. <i>Uso para mejorar el conocimiento derivado del proceso</i>	368
5.4.10. <i>Uso para mejorar el conocimiento derivado del producto</i>	370
5.4.11. <i>Variable auxiliar de orientación al mercado</i>	372
5.5. <i>FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS</i>	374
5.6. <i>COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS FORMULADAS</i>	384
5.6.1. <i>Comprobación global de las hipótesis planteadas a través del análisis de componentes principales</i>	385
5.6.2. <i>Comprobación global de las hipótesis planteadas a través del análisis de correspondencias múltiples</i>	391
5.6.3. <i>Verificación individual de las hipótesis planteadas</i>	399
5.7. <i>RESUMEN</i>	416

CAPÍTULO 6. RESUMEN DE HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS

DE INVESTIGACIÓN.....	418
6.1. RESUMEN DE HALLAZGOS DEL PROCESO DE COMPROBACION DE HIPOTESIS.....	419
6.1.1. <i>Hipótesis acerca de la escala USER</i>	421
6.1.2. <i>Hipótesis acerca de la orientación al mercado y la calidad percibida en las fuentes de información</i>	425
6.1.3. <i>Hipótesis acerca de la relación de la orientación al mercado con las diferentes dimensiones del uso de la información</i>	427
6.1.4. <i>Hipótesis acerca de la relación entre los tipos de uso de la información y la antigüedad del directivo en la empresa y en el cargo</i>	429
6.1.5. <i>Hipótesis acerca de la relación entre el sector de actividad, los tipos de uso de la información y la orientación al mercado</i>	431
6.1.6. <i>Hipótesis acerca de la relación entre el área funcional a la que pertenece el directivo y la orientación al mercado percibida en la organización</i>	432
6.1.7. <i>Resumen de conclusiones</i>	434
6.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION.....	436
6.3. A MODO DE REFLEXION FINAL.....	441
BIBLIOGRAFÍA	444
ANEXOS	477

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1. EL CONTINUO DE INTENSIDAD INFORMATIVA.....	27
FIGURA 2.2. OPERACIONES BÁSICAS DESARROLLADAS POR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN	34
FIGURA 2.3. LOS TRES FLUJOS DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA.....	43
FIGURA 2.4. LA JERARQUÍA DATOS-SABIDURÍA	46
FIGURA 2.5. CLASIFICACIÓN DE LOS DISTINTOS ENFOQUES DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	58
FIGURA 2.6. LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	64
FIGURA 2.7. EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	65
FIGURA 2.8. LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE INFORMACIÓN.....	74
FIGURA 2.9. USO DE LA INFORMACIÓN EN LAS FASES DE DECISIÓN.....	83
FIGURA 2.10. ELEMENTOS DEL ENTORNO INMEDIATO Y DEL ENTORNO REMOTO DE LA ORGANIZACIÓN	86
FIGURA 3.1. DIVERSAS CONCEPTUALIZACIONES DEL USO DE LA INFORMACIÓN.....	104
FIGURA 3.2. TRABAJOS ACERCA DE LOS FACTORES QUE AFECTAN AL USO DE LA INFORMACIÓN	117
FIGURA 3.3. DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE LOS FACTORES INHIBIDORES DEL USO DE LA INFORMACIÓN.....	122
FIGURA 3.4. INFLUENCIA DEL PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL USO DE LA INFORMACIÓN.....	128
FIGURA 3.5. INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL USO DE LA INFORMACIÓN	133
FIGURA 3.6. INFLUENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL INFORME EN EL USO DE LA INVESTIGACIÓN.....	134
FIGURA 3.7. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL USO DE LA INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DECISORES.....	138
FIGURA 3.8. CORRELACIÓN DE LOS DIFERENTES FACTORES CON EL USO DE LA INFORMACIÓN	141
FIGURA 3.9. LA INFLUENCIA DE LA INTERACCIÓN ENTRE DECISOR E INVESTIGADOR EN EL USO DE LA INFORMACIÓN	146

FIGURA 3.10. DIFERENTES PERSPECTIVAS ACERCA DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL USO DE LA INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	148
FIGURA 3.11. INFLUENCIA DE LAS IDEAS PREVIAS Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN EN EL USO DE LA INFORMACIÓN.....	149
FIGURA 3.12. FACTORES QUE AFECTAN AL USO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	155
FIGURA 3.13. INFLUENCIA DE LA INESTABILIDAD DEL ENTORNO EN EL GRADO Y TIPO DE USO DE LA INVESTIGACIÓN.....	158
FIGURA 3.14. INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL GRADO Y TIPO DE USO DE LA INVESTIGACIÓN.....	160
FIGURA 3.15. INFLUENCIA DE LA CULTURA INNOVADORA Y PROCLIVE AL USO DE INFORMACIÓN EN EL USO DE LA INVESTIGACIÓN.....	162
FIGURA 3.16. FACTORES QUE AFECTAN AL USO DE LA INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	174
FIGURA 3.17. MODELO DE <i>COMPETING VALUES</i>	183
FIGURA 3.18. LA PARADOJA DE LA BAJA CALIDAD Y EL ELEVADO USO.....	189
FIGURA 3.19. ENFOQUES EN LA MEDICIÓN DEL USO DE LA INFORMACIÓN.....	192
FIGURA 3.20. TIPOS DE USO DE LA INFORMACIÓN.....	196
FIGURA 3.21. MODELO DE USO DE LA INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	199
FIGURA 3.22. CARGAS FACTORIALES SOBRE LOS FACTORES DE SEGUNDO ORDEN.....	202
FIGURA 3.23. ESTADÍSTICOS DE AJUSTE DEL MODELO.....	206
FIGURA 3.24. ESTADÍSTICOS DE AJUSTE DEL MODELO TRAS LA REESPECIFICACIÓN.....	207
FIGURA 3.25. ESTADÍSTICOS DE AJUSTE DEL MODELO.....	208
FIGURA 3.26. ÍTEMS DE LA ESCALA USER REDUCIDA.....	213
FIGURA 4.1. ESTRUCTURA ACTUAL DE MONDRAGON CORPORACION COOPERATIVA.....	235
FIGURA 4.2. TRADUCCIÓN DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	248
FIGURA 4.3. TRADUCCIÓN DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE CALIDAD DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	249
FIGURA 4.4. TRADUCCIÓN DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE UTILIZACIÓN GLOBAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	250

FIGURA 4.5. TRADUCCIÓN DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA USER.....	251
FIGURA 4.6. NÚMERO DE CUESTIONARIOS CUMPLIMENTADOS Y REMITIDOS POR LAS COOPERATIVAS.	261
FIGURA 5.1. ÍNDICE DE RESPUESTA GLOBAL Y POR GRUPOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	266
FIGURA 5.2. NÚMERO DE CUESTIONARIOS CUMPLIMENTADOS Y REMITIDOS.....	268
FIGURA 5.3. CARGO Y ÁREA FUNCIONAL DE LOS ENCUESTADOS.....	270
FIGURA 5.4. CARGO Y ÁREA FUNCIONAL DE LOS ENCUESTADOS.....	271
FIGURA 5.5. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA ANTIGÜEDAD DE LOS DIRECTIVOS EN LA ORGANIZACIÓN.	272
FIGURA 5.6. EXPERIENCIA DEL DIRECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN.	273
FIGURA 5.7. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA ANTIGÜEDAD DE LOS DIRECTIVOS EN EL CARGO QUE OCUPAN.	275
FIGURA 5.8. EXPERIENCIA DEL DIRECTIVO EN EL CARGO QUE OCUPA EN LA ACTUALIDAD.	276
FIGURA 5.9. CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL EN LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	286
FIGURA 5.10. COMPARACIÓN DE LAS MEDIAS ENTRE LOS GRUPOS EXTREMOS PARA LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.	289
FIGURA 5.11. ÍNDICES ALFA DE CRONBACH CALCULADOS SOBRE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EXCLUYENDO INDIVIDUALMENTE LOS ÍTEMS QUE LA COMPONEN.....	293
FIGURA 5.12. MATRIZ DE CORRELACIONES Y PROBABILIDADES CRÍTICAS ENTRE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	296
FIGURA 5.13. VALORES PROPIOS CORRESPONDIENTES A LA APLICACIÓN DE UN ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES A LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	298
FIGURA 5.14. CORRELACIÓN ENTRE LOS ÍTEMS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL PRIMER FACTOR EXTRAÍDO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES.....	300
FIGURA 5.15. PUNTUACIONES ATRIBUIDAS A LAS DIFERENTES MODALIDADES DE RESPUESTA SEGÚN EL TIPO DE ÍTEM	302

FIGURA 5.16. CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL EN LA ESCALA DE CALIDAD DE CONTENIDO DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	303
FIGURA 5.17. COMPARACIÓN DE LAS MEDIAS ENTRE LOS GRUPOS EXTREMOS PARA LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE CALIDAD DE CONTENIDO PERCIBIDA EN LAS FUENTES DE INFORMACION.	304
FIGURA 5.18. ÍNDICES ALFA DE CRONBACH CALCULADOS SOBRE LA ESCALA DE CALIDAD DE CONTENIDO PERCIBIDA EN LAS FUENTES DE INFORMACION EXCLUYENDO INDIVIDUALMENTE LOS ÍTEMS QUE LA COMPONEN.....	305
FIGURA 5.19. MATRIZ DE CORRELACIONES Y PROBABILIDADES CRÍTICAS ENTRE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE CALIDAD DE CONTENIDO.....	307
FIGURA 5.20. VALORES PROPIOS CORRESPONDIENTES A LA APLICACIÓN DE UN ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES A LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE CALIDAD DE CONTENIDO PERCIBIDA EN LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	308
FIGURA 5.21. CORRELACIÓN ENTRE LOS ÍTEMS DE CALIDAD DE CONTENIDO Y EL PRIMER FACTOR EXTRAÍDO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES.....	309
FIGURA 5.22. CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL EN LA ESCALA DE CALIDAD FORMAL DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	311
FIGURA 5.23. COMPARACIÓN DE LAS MEDIAS ENTRE LOS GRUPOS EXTREMOS PARA LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE CALIDAD FORMAL PERCIBIDA EN LAS FUENTES DE INFORMACION.....	312
FIGURA 5.24. ÍNDICES ALFA DE CRONBACH CALCULADOS SOBRE LA ESCALA DE CALIDAD FORMAL PERCIBIDA EN LAS FUENTES DE INFORMACIÓN EXCLUYENDO INDIVIDUALMENTE LOS ÍTEMS QUE LA COMPONEN.	314
FIGURA 5.25. MATRIZ DE CORRELACIONES Y PROBABILIDADES CRÍTICAS ENTRE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE CALIDAD FORMAL.....	315
FIGURA 5.26. VALORES PROPIOS CORRESPONDIENTES A LA APLICACION DE UN ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES A LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE CALIDAD FORMAL PERCIBIDA.....	316
FIGURA 5.27. CORRELACIÓN ENTRE LOS ÍTEMS DE CALIDAD FORMAL Y EL PRIMER FACTOR EXTRAÍDO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES.....	317

FIGURA 5.28. CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL EN LAS DISTINTAS SUBESCALAS DE USER	320
FIGURA 5.29. COMPARACIÓN DE LAS MEDIAS ENTRE LOS GRUPOS EXTREMOS PARA LOS ÍTEMS DE LA ESCALA USER.	323
FIGURA 5.30. COMPARACIÓN DE LOS ÍNDICES ALFA DE CRONBACH OBTENIDOS EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN CON LOS ALCANZADOS POR MENON Y WILCOX (1994) EN LAS DIFERENTES SUBESCALAS DE USER.	325
FIGURA 5.31. CARGAS FACTORIALES DE LOS ÍTEMS DE USER SOBRE LAS DIFERENTES SUBESCALAS.....	327
FIGURA 5.32. VALORES PROPIOS Y PORCENTAJE DE VARIANZA EXPLICADA POR LOS CUATRO PRIMEROS FACTORES.....	329
FIGURA 5.33. CARGAS FACTORIALES DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA USER EN UN ANÁLISIS GLOBAL DE LA ESCALA.	331
FIGURA 5.34. ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES SOBRE LOS 18 ÍTEMS DE LA ESCALA USER. PLANO FACTORIAL FORMADO POR EL PRIMER Y SEGUNDO FACTORES.....	333
FIGURA 5.35. DENDOGRAMA DE CLASIFICACIÓN DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA USER.....	335
FIGURA 5.36. MODELO DE ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO PARA LA EVALUACION DE LA FIABILIDAD DE USER.	339
FIGURA 5.37. ESTADÍSTICOS DE BONDAD DE AJUSTE PARA LA ESCALA USER.....	340
FIGURA 5.38. CARGAS FACTORIALES DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA USER SOBRE LAS DIMENSIONES DE USO DE LA INFORMACIÓN.	342
FIGURA 5.39. ANALISIS DE VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LAS ESCALAS.	348
FIGURA 5.40. RESULTADOS DE LA VALIDEZ CONVERGENTE.....	351
FIGURA 5.41. RESULTADOS DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	354
FIGURA 5.42. HISTOGRAMA DE LA ESCALA GLOBAL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	355
FIGURA 5.43. RESULTADOS DE LA ESCALA DE CALIDAD DE CONTENIDO EN LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	356
FIGURA 5.44. HISTOGRAMA DE LA ESCALA GLOBAL DE CALIDAD DE CONTENIDO.....	357
FIGURA 5.45. RESULTADOS DE LA ESCALA DE CALIDAD FORMAL EN LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	358
FIGURA 5.46. HISTOGRAMA DE LA ESCALA GLOBAL DE CALIDAD FORMAL.....	359

FIGURA 5.47. RESULTADOS DE LAS CUESTIONES ACERCA DEL USO INSTRUMENTAL, PARA MEJORAR EL CONOCIMIENTO Y SIMBÓLICO	360
FIGURA 5.48. RESULTADOS DE LA SUBESCALA DE USO CONGRUENTE DE LA INFORMACIÓN	361
FIGURA 5.49. HISTOGRAMA DE LA ESCALA GLOBAL DE USO CONGRUENTE.	362
FIGURA 5.50. RESULTADOS DE LA SUBESCALA DE USO INCONGRUENTE DE LA INFORMACIÓN	363
FIGURA 5.51. HISTOGRAMA DE LA ESCALA GLOBAL DE USO INCONGRUENTE.	364
FIGURA 5.52. RESULTADOS DE LA SUBESCALA DE USO POSITIVO DE LA INFORMACIÓN	365
FIGURA 5.53. HISTOGRAMA DE LA ESCALA GLOBAL DE USO POSITIVO.....	366
FIGURA 5.54. RESULTADOS DE LA SUBESCALA DE USO CÍNICO DE LA INFORMACIÓN	367
FIGURA 5.55. HISTOGRAMA DE LA ESCALA GLOBAL DE USO CÍNICO.	367
FIGURA 5.56. RESULTADOS DE LA SUBESCALA DE USO DE LA INFORMACIÓN DERIVADO DEL PROCESO.	368
FIGURA 5.57. HISTOGRAMA DE LA ESCALA GLOBAL DE USO DERIVADO DEL PROCESO.	369
FIGURA 5.58. RESULTADOS DE LA SUBESCALA DE USO DE LA INFORMACIÓN DERIVADO DEL PRODUCTO.	370
FIGURA 5.59. HISTOGRAMA DE LA ESCALA GLOBAL DE USO DERIVADO DEL PRODUCTO.....	371
FIGURA 5.60. HISTOGRAMA DE LA VARIABLE AUXILIAR DE MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	372
FIGURA 5.61. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES.	387
FIGURA 5.62. PLANO FACTORIAL FORMADO POR LOS EJES 1 Y 2.....	388
FIGURA 5.63. PLANO FACTORIAL FORMADO POR LOS EJES 1 Y 2 (CON VARIABLES ILUSTRATIVAS).	390
FIGURA 5.64. VARIABLES Y MODALIDADES SELECCIONADAS EN EL ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES (I).....	393
FIGURA 5.65. MODALIDADES DE LA VARIABLE "SECTOR DE ACTIVIDAD" SELECCIONADAS EN EL ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES.....	395
FIGURA 5.66. MODALIDADES DE LA VARIABLE "CARGO DIRECTIVO" SELECCIONADAS EN EL ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES.....	395

FIGURA 5.67. VALORES PROPIOS Y VARIANZA RESULTANTES DEL ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES	396
FIGURA 5.68. PLANO FACTORIAL FORMADO POR LOS DOS PRIMEROS EJES EXTRAÍDOS EN EL ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS MÚLTIPLES.....	397
FIGURA 6.1. RESULTADOS DE LA COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO.	420
FIGURA 6.2. COMPARACIÓN DE PUNTUACIONES EN LAS DIMENSIONES DE USER.	422
FIGURA 6.3. META-DIMENSIONES EN EL USO DE LA INFORMACIÓN.	424
FIGURA 6.4. RESUMEN DE CONCLUSIONES.....	435

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. MOTIVACIÓN

Cualquier persona que hojee de cuando en cuando las revistas especializadas en el área del marketing no puede sino sentirse abrumada ante la continua aparición en este ámbito de nuevas herramientas y sistemas de apoyo a la toma de decisiones en la empresa.

Prácticamente cualquier número reciente de algunas de las publicaciones más conocidas dentro del área, tales como *Journal of Marketing* o *Journal of Marketing Research*, incluye entre sus páginas algún nuevo modelo de análisis de datos, la noticia de la aparición de una nueva versión del más potente *software* estadístico o incluso un nuevo sistema de apoyo a la toma de decisiones.

Abundan también los desarrollos relacionados con la captación de información del entorno. Cómo seleccionar la técnica de investigación más adecuada, cómo realizar las preguntas de modo que obtengamos la información que deseamos conocer o qué método es el más adecuado para llevar a cabo estas preguntas son ejemplos de cuestiones que encuentran respuesta entre las páginas de estas publicaciones.

No cabe duda de que la comunidad científica está llevando a cabo grandes esfuerzos por dotar a los responsables de la toma de decisiones en las

organizaciones de las herramientas que precisan para facilitarla. El objetivo parece ser conseguir que la toma de decisiones deje de ser una tarea penosa y se convierta en una tarea rutinaria y basada en la objetividad (y por tanto sencilla).

Sin embargo, estos esfuerzos desarrollados por parte de la comunidad científica parecen no obtener la respuesta esperada por parte de las personas a las que se dirige. Un vistazo a la realidad cotidiana de las empresas lleva a la conclusión de que estas herramientas son ignoradas en la mayor parte de las organizaciones. Es más, en muchas de ellas (normalmente las más pequeñas) estas técnicas no son ni tan siquiera conocidas.

Parece ser que el esfuerzo por convertir la toma de decisiones en un proceso rutinario y objetivo ha fracasado. La realidad muestra que, en gran parte de las ocasiones, cuando los directivos se enfrentan a una toma de decisiones, son las consideraciones de carácter subjetivo y emocional las que prevalecen sobre la fría información objetiva. Las corazonadas siguen funcionando.

Éste es el tema central de la presente tesis doctoral; más concretamente su aplicación a una de estas herramientas: la investigación de mercados.

La entrada de este autor en el ámbito de la investigación de mercados tuvo lugar a través de su vinculación con la docencia de las asignaturas de Estadística y Econometría en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de San Sebastián (ESTE). Sin duda, el análisis de datos

constituye la faceta más cuantitativa y apoyada en herramientas informáticas de la investigación de mercados. Sin embargo, la confianza que este autor tenía inicialmente en las bondades de las técnicas cuantitativas así como en su capacidad para determinar las decisiones a tomar, suponía la existencia de un sesgo que ha ido desapareciendo a medida que el interés se ha extendido a otras áreas dentro de la misma disciplina. Nuevamente, este cambio se ha producido a raíz de la vinculación docente con las asignaturas de Investigación de Mercados y Evaluación de Segmentos de Mercado.

Este autor considera que la investigación de mercados por si misma, aplicada de manera mecanicista, puede llevar a no tomar las decisiones más acertadas. Si la investigación de mercados, o cualquiera de las herramientas de apoyo a la toma de decisiones, se aplica de modo perfectamente racional, cualquier decisor enfrentado a una misma situación debería llegar a la misma solución. No es necesario destacar la pobreza a la que este enfoque llevaría. La subjetividad de las personas es la que genera decisiones novedosas, originales.

Quizás, y como sucede casi siempre, el secreto resida en alcanzar un adecuado equilibrio entre dos extremos. Por un lado, un enfoque totalmente objetivo de la toma de decisiones (que podríamos llamar mecanicista) que llevarla a decisiones estandarizadas ante un mismo problema. Por otro lado, un

enfoque en el que se deja que las personas que se enfrentan a una toma de decisiones elijan sin ningún tipo de apoyo.

Sería positivo que las herramientas de apoyo a la toma de decisiones constituyeran un factor y no el único factor a considerar.

Por otra parte, este carácter emotivo que predomina en ocasiones sobre el objetivo, es el que lleva a que mucha de la investigación de mercados que es emprendida por las organizaciones tenga una finalidad muy distinta de aquélla para la que inicialmente se concibió. En ocasiones no se persigue facilitar la toma de decisiones sino sentirse bien con una decisión ya tomada, enviar a algún grupo de personas importante el mensaje de que la organización dispone de estas técnicas y un amplio abanico de otras motivaciones.

Parece evidente que tratar de negar la subjetividad intrínseca de las personas resulta (afortunadamente) imposible. Este autor confía en que no sea positivo renunciar a la riqueza que proporciona la existencia de subjetividad en las personas que es lo que, al fin y al cabo, nos diferencia de ser meras máquinas.

1.2. PRESENTACIÓN

Las tendencias dominantes en el ámbito de la gestión de empresas han experimentado una evolución a lo largo del tiempo. En este ámbito, los enfoques han ido variando desde el más antiguo concepto de producción hasta las más modernas tendencias de Marketing y de Marketing social.

Las empresas que establecen su relación con el mercado en función del concepto de Marketing consideran que la consecución de los objetivos organizacionales depende tanto de la determinación de las necesidades y los deseos de los segmentos objetivo como de la satisfacción de los consumidores de un modo más eficaz y eficiente que los competidores. Un ejemplo de este enfoque podemos encontrarlo en la definición de marketing ofrecida por Lambin (1995): "El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades" (Lambin, 1995: 5).

La puesta en práctica en la organización de la filosofía de acción del marketing supone una doble gestión por parte de la empresa:

- Una dimensión estratégica del marketing consistente en el análisis sistemático y continuo de las necesidades del mercado y en el

desarrollo de conceptos de productos rentables que presenten cualidades que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así una ventaja competitiva duradera y defendible.

- Una dimensión operativa del marketing consistente en la organización de estrategias de venta y de comunicación, con el objetivo de dar a conocer a los compradores potenciales las cualidades distintivas de los productos ofrecidos.

Sin negar que la dimensión operativa sea fundamental dentro del concepto de marketing (ya que el largo plazo no existiría si no existiera el corto plazo), es conveniente resaltar la trascendencia de la dimensión estratégica.

El objetivo fundamental de la dimensión estratégica del marketing es la obtención de una ventaja competitiva duradera y sostenible. Para ello, la organización debe cumplimentar dos tareas:

- En primer lugar, el análisis permanente y sistemático de las necesidades del mercado.
- En segundo lugar, el desarrollo de conceptos de producto rentables y con cualidades distintivas.

Sin lugar a dudas, la consecución de la segunda tarea se facilita en gran medida si se presta la adecuada atención a la primera de ellas.

Para afrontar este análisis permanente de las necesidades del entorno, los responsables del marketing estratégico cuentan con diferentes métodos de captación de la información, entre los cuales hay que destacar la investigación de mercados, uno de los elementos formales de captación de la información del entorno y que por tanto constituye un elemento facilitador de la toma de decisiones organizacionales. Precisamente, la presente tesis doctoral va a centrar su atención en el estudio de la primera de las tareas, es decir, el análisis permanente y sistemático de las necesidades del entorno, aunque también se verá cómo éste está íntimamente relacionado con el desarrollo de conceptos de producto rentables.

A pesar de que la investigación de mercados está disponible para cualquier empresa de cualquier sector y de cualquier tamaño, la evidencia empírica muestra que solamente las empresas que superan un cierto tamaño crítico (y muy pocas de las más pequeñas), están dotadas de un sistema de información del mercado. Este sistema de información conecta a los directivos con la realidad del mercado en el que compiten.

La actitud de las empresas hacia la investigación de mercados queda recogida en la opinión de autores como Andreassen (1984) que habla de los seis mitos existentes sobre la investigación de mercados. Quizás el mito más dañino, según expone el autor, sea el que llama el de la "gran decisión", según el cual sólo hay que acudir a la investigación de mercados ante la eventualidad de una

decisión importante; dicho de otro modo, la investigación de mercados poco tiene que ver con las minucias de la toma de decisiones cotidiana.

De todas maneras, independientemente del grado de formalización de la investigación, su función principal, al menos desde el punto de vista teórico, es aportar información que posibilite o facilite la toma de decisiones. En cambio, no son pocos los autores (Myers *et al.*, 1979; Smith, 1974) que han señalado que mucha de la investigación de mercados emprendida por las organizaciones es

- infrautilizada.
- utilizada de modo ineficiente.
- o incluso utilizada con fines distintos al de facilitar la toma de decisiones.

En opinión de estos autores, la función de facilitar la toma de decisiones no es sino uno más de los roles atribuidos a la investigación de mercados. Si este hecho es cierto, habrá que concluir que el uso de la investigación de mercados es un concepto no simple ni unidimensional sino complejo y multidimensional.

¿Cuáles son entonces las variables que determinan qué uso se dará a la información captada del entorno?

Muchos son los investigadores que han dedicado esfuerzos a desentrañar la red de factores que afectan al uso de la información de la investigación de mercados, motivados quizás por la inclusión de este tema como Prioridad de Investigación del *Marketing Science Institute* (M.S.I., 1994 y 1996).

Los primeros autores que se ocuparon de este asunto hicieron hincapié en aspectos técnicos de la investigación, tratando de determinar el efecto de la calidad objetiva de las investigaciones sobre el grado de utilización de las conclusiones. A pesar de lo que en un principio pudiera esperarse, los estudios realizados llevaron a concluir que la calidad objetiva de la investigación no tiene efectos significativos sobre la utilización de la información resultante. Dado que la calidad objetiva de la investigación no es un factor determinante del uso de las conclusiones, se requería un estudio más profundo.

Éste llegó de la mano de Deshpandé y Zaltman (1982, 1983, 1984, 1987) y de Lee *et al.* (1987). Estos autores identificaron diferentes variables que afectan al uso de la información de la investigación de mercados. Dichos factores pueden agruparse en las siguientes cuatro categorías:

- características organizacionales.
- factores decisionales.
- características individuales.
- características de la información.

A pesar de que estos trabajos fueron fundamentales a la hora de arrojar luz sobre las variables que afectan al uso de la información de la investigación, presentan debilidades fundamentales en cuanto a la operacionalización del concepto de uso de la información. La medición de este concepto se lleva a cabo de un modo unidimensional, a pesar de que algunos autores (Rich, 1977) ya habían señalado su naturaleza multidimensional.

Uno de los primeros intentos por captar la naturaleza multidimensional del uso de la información de la investigación es el desarrollado por Root (1989) que propone un modelo con tres fases que se solapan.

- En primer lugar, el usuario de la información realiza una evaluación inicial de ésta.
- En segundo lugar, la información derivada de la investigación se emplea de un modo conceptual, es decir, para mejorar el conocimiento sobre el problema planteado pero sin una directa aplicación a la toma de decisiones.
- No es hasta un tercer estadio cuando la información se emplea de un modo instrumental, es decir, con el propósito de aplicarla a la reducción de la incertidumbre y en última instancia para facilitar la toma de decisiones.

Sin embargo, esta aportación de Root (1989), en la que se propone un progresivo acercamiento del usuario a la información, proporciona una visión secuencial más que multidimensional del concepto 'uso de la información'.

Con la contribución de Menon y Wilcox (1994) se consigue la elaboración de una escala de medición del uso de la información de la investigación de mercados. Esta escala, construida cumpliendo los criterios psicométricos de fiabilidad y validez, admite la naturaleza multidimensional del uso de la información de la investigación. Los autores proponen tres dimensiones en este concepto:

- El uso de la información **orientado a la acción**, que se demuestra por cambios en las actividades del usuario, en las prácticas o en las políticas de la organización. Dichos cambios pueden ser relacionados directamente con los hallazgos o implicaciones de la investigación. Es la aplicación de la información para la reducción de la incertidumbre propia de la toma de decisiones.
- El uso para **mejorar el conocimiento**, paralelo al uso conceptual de la información propuesto por otros autores, que supone cambios en el conocimiento del usuario acerca de los temas objeto de estudio. No supone una aplicación directa a la reducción de la incertidumbre sino más bien un incremento del conocimiento existente en la organización.

- El uso **afectivo** de la información, que está relacionado con los niveles generales de satisfacción o insatisfacción, confianza o desconfianza que genera el estudio.

Con este estudio, Menon y Wilcox (1994) proporcionaron la pieza que faltaba para la construcción de una teoría acerca de los factores que afectan al uso de la información derivada de la investigación de mercados.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A la luz de cuanto antecede, esta investigación se plantea dos objetivos genéricos:

- En primer lugar, evaluar el grado y tipo de uso que se da a la información procedente de la investigación de mercados en una muestra de empresas ubicadas en la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- En segundo lugar, determinar la calidad percibida en las investigaciones emprendidas por esas empresas, su orientación al mercado, así como la antigüedad de los directivos en el puesto y tratar de determinar si existe una relación entre estas variables y el grado y tipo de uso de la información de la investigación de mercados.

Aunque son múltiples las posibles vías para dar respuesta a estos objetivos genéricos, este autor ha considerado que el camino más adecuado es el empleo de escalas de medición de actitudes ya desarrolladas por otros autores. En concreto, en la presente investigación se hará uso de la escala USER (*Use of Research*) (Menon y Wilcox, 1994), de una escala de orientación al mercado desarrollada por Deshpandé y Farley (1996) así como de las escalas de

"calidad formal de la información" y "calidad de contenido en la información" debidas a Menon y Wilcox (1994).

Estos dos objetivos genéricos deben ser explicitados en un conjunto más o menos amplio de objetivos específicos. Una vez respondidos estos últimos será posible articular una respuesta global a los objetivos genéricos planteados. Con este fin, se considera el siguiente conjunto de objetivos específicos:

- En primer lugar, se persigue evaluar la calidad de la escala USER (Menon y Wilcox, 1994) como herramienta de medición del grado y tipo de uso que se da a la información procedente de la investigación de mercados en las organizaciones. Este objetivo supone la evaluación de sus características psicométricas de validez y fiabilidad. Las herramientas que se emplearán para determinar la calidad de USER en el ámbito de la empresa vasca serán fundamentalmente el coeficiente alpha de Cronbach, el análisis factorial exploratorio y el análisis factorial confirmatorio. Estas herramientas serán presentadas en el capítulo quinto.
- En segundo lugar, se pretende también determinar la calidad, desde el punto de vista psicométrico, del resto de escalas implicadas en la investigación. Esto incluye tanto la escala de orientación al mercado como la escala de calidad percibida en la información. Al igual que en el caso de la escala USER, se tratará de determinar la fiabilidad y

validez de las escalas de orientación al mercado y de calidad percibida en la información mediante el empleo de las mismas herramientas estadísticas.

- En tercer lugar, las escalas serán aplicadas a la muestra de empresas seleccionada de entre el conjunto de empresas ubicadas en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Se persigue conocer cuál es la situación del grupo de empresas seleccionado en relación a la orientación al mercado, a la calidad percibida de la información y al grado y tipo de uso de la investigación de mercados.
- Por último se tratará de evaluar si, en la muestra analizada, existe relación entre el grado y tipo de uso de la investigación de mercados (medido a través de la escala USER) y el conjunto de variables formado por la orientación al mercado, la calidad percibida en la información, la antigüedad del directivo en el cargo y en la empresa y el sector de actividad en el que ésta opera.

1.4. ESTRUCTURA DE LOS CAPÍTULOS

En los capítulos que siguen, se pretende mostrar cómo el conocimiento de los factores que afectan al uso de la información es un elemento determinante para la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

En el segundo capítulo se resalta la importancia del uso de la información como fuente de ventaja competitiva, presentando una tipología de gestión de la información en las organizaciones (Davenport *et al.*, 1992) y un modelo de seis fases para la gestión de la información organizacional (Choo, 1995, 1998). Asimismo, en este capítulo se muestra el papel de la investigación de mercados (en su sentido amplio) como una de las principales fuentes de información ambiental.

En el tercer capítulo se lleva a cabo una profunda revisión bibliográfica acerca de lo escrito sobre los factores que afectan al uso de la información. Se revisan los trabajos iniciales aplicados al campo de la toma de decisiones en el sector público, así como la contribución, entre otros, de Zaltman y Deshpandé (1980); Deshpandé y Zaltman (1982, 1984, 1987); Deshpandé y Kohli (1989); Menon y Varadarajan (1992); Menon y Wilcox (1994) y Moorman (1995).

Por último, en los capítulos cuarto, quinto y sexto (que conforman la parte empírica de esta tesis doctoral) se adapta y aplica la escala USER (*Use of*

Research) (Menon y Wilcox, 1994) a una muestra de empresas de Mondragón Corporación Cooperativa, importante grupo cooperativo dentro de la economía del País Vasco.

CAPÍTULO 2

LA INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo el análisis de la importancia del uso inteligente de la información como nueva fuente de ventaja competitiva.

Comienza con una reflexión acerca del valor estratégico de la información para proseguir con un conjunto de definiciones sobre este concepto. A continuación se describen las dos concepciones actualmente existentes sobre la información: la información como recurso y la información como producto genérico.

El análisis continúa con la presentación de una tipología de la gestión de la información en las organizaciones debida a Davenport *et al.* (1992). Se presentan los modelos de feudalismo, utopía tecnocrática, anarquía, monarquía y federalismo.

Seguidamente, se presenta un modelo de gestión de la información en las organizaciones. Este modelo elaborado por Choo (1995, 1998) establece un proceso iterativo de seis fases en la gestión de la información. A él se dedica la mayor parte del capítulo, describiendo con detalle cada una de estas fases.

Por último, dejando de lado aspectos más teóricos y entrando de lleno en el terreno práctico, se revisan las actividades que las empresas llevan a cabo

para gestionar la información, presentándose los sistemas de información de mercado y sus principales componentes.

2.2. LA INFORMACIÓN COMO NUEVA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA.

EL VALOR ESTRATÉGICO DE LA INFORMACIÓN

Uno de los temas recurrentes en los últimos años en la literatura sobre gestión de empresas es el anuncio de la llegada de la "Sociedad de la Información". Este anuncio se refiere al hecho de que los individuos intercambiamos cada vez más información con nuestro entorno para llevar a cabo nuestras actividades cotidianas.

Esta transformación, que sin duda ha afectado a las personas consideradas de modo individual, no ha sido menos visible en las empresas. El efecto de la "informatización"¹ de las actividades cotidianas de las empresas ha sido doble:

- En primer lugar, algunos de los problemas que existían con anterioridad en relación con la gestión de la información se han visto agravados. Las empresas que partían de una situación poco ventajosa y que no han sabido seguir la tendencia generalizada, se han visto

¹ Se emplea el término "informatización" para referirse a la tendencia que muestran los productos a incluir cada vez una mayor cantidad de información.

perjudicadas por el devenir de los acontecimientos, aumentando su grado de retraso respecto al promedio de su sector.

- En segundo lugar, y con mayor importancia, algunas empresas están siendo capaces de aprovechar el fenómeno de la "informacionalización" en su favor y de obtener de este modo ventajas competitivas.

Los conceptos mencionados, y aun otros como "era de la información", "economía de la información", "revolución del conocimiento" y "sociedad postindustrial" hacen referencia de una u otra forma al hecho observable de que las nuevas tecnologías de la información están modificando prácticamente todas las fases de las actividades económicas y de negocios. Las siguientes citas de Drucker (1993) pueden servir como ejemplo:

El cambio en el significado del conocimiento, que comenzó hace doscientos cincuenta años, ha transformado la sociedad y la economía. El conocimiento formal es considerado como recurso económico y personal clave. De hecho, el conocimiento es el único recurso importante hoy en día. Los factores tradicionales de producción – tierra, trabajo y capital – no han desaparecido pero se han convertido en secundarios. Pueden ser obtenidos, y obtenidos fácilmente, si es que hay conocimiento. (Drucker, 1993: 42).

Cada vez en mayor medida, el retorno a los recursos tradicionales es menor. Los mayores productores de riqueza son ahora la información y el conocimiento. (Drucker, 1993:183).

Lo que convierte a la economía de mercado en un sistema superior a las economías planificadas es precisamente el hecho de que organiza la actividad económica alrededor de la información (Drucker, 1993: 181).

Los ejemplos de organizaciones que han visto cómo la implantación de las tecnologías de la información modificaba su modo de competir, han sido

ampliamente difundidos (SABRE, COSMOS²,...). El denominador común de todos ellos ha sido que, una vez implantada la nueva tecnología, la organización ha sido capaz de ir más allá y ver la gestión de la información *per se* (y no sólo la gestión de la tecnología de la información) como un activo para alcanzar ventaja competitiva.

Es decir, el desarrollo cuantitativo experimentado por las tecnologías de la información ha tenido un efecto más allá que el puramente directo, generando indirectamente un crecimiento cualitativo en la importancia otorgada a la información propiamente dicha.

Puede por tanto decirse que la adopción de la tecnología informática y de telecomunicaciones supone

- Un incremento en la velocidad a la que se transmite la información.
- Un incremento en la cantidad de información que puede ser almacenada y procesada por unidad de tiempo.
- Como consecuencia de los dos puntos anteriores, la creación de nuevos patrones de organización de la información.

² SABRE es el Sistema de Información de American Airlines que dotó a la empresa de una ventaja competitiva sobre sus rivales basada en la información. COSMOS es el sistema de información de Federal Express.

Los incrementos en la velocidad y en la cantidad de información dependen de la tecnología. La aparición de nuevas formas de organizar la información sugiere la necesidad de considerar la información (más que la tecnología) como el verdadero objeto de análisis. La información es un activo, un recurso, y como tal está dotada de valor.

En opinión de este autor deben superarse los intentos de medir el valor de la información desde un punto de vista macroeconómico (como porcentaje del PIB dedicado al "sector del conocimiento") o microeconómico (como inversión de la empresa en tecnología de la información). Es necesario trascender esa visión y, considerando la tecnología como un mero elemento que posibilita la información, convertir a esta última en el objeto de estudio.

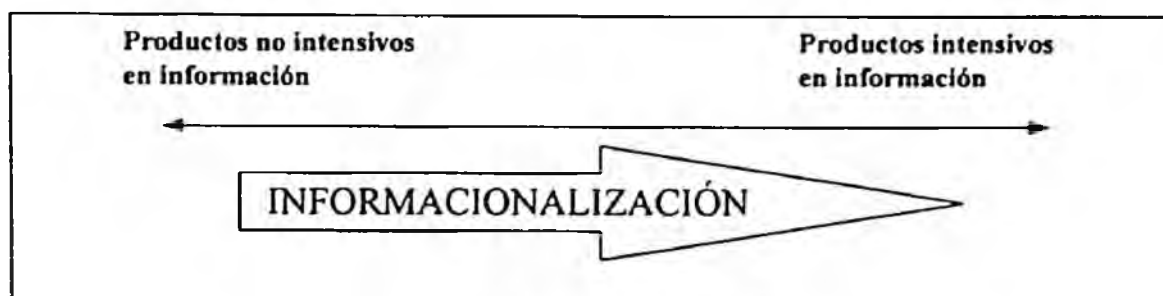
La consideración de la información como un recurso presenta sus seguidores y sus detractores. Eaton y Bawden (1991) discuten lo inadecuado de considerar la información como un recurso cuando sus peculiares características la hacen difícilmente tratable como tal. Estos autores afirman que el objetivo perseguido por los que califican la información como recurso es el reconocimiento de ésta como un elemento imprescindible para el funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, cuando se afirma que la información es un recurso, se la está comparando con recursos ya conocidos, como el capital, el trabajo o la energía con los que presenta más diferencias que similitudes.

Efectivamente, mientras que los bienes económicos típicos presentan las características de divisibilidad, apropiabilidad, escasez y rendimientos decrecientes, la información

- no es fácilmente divisible ni apropiable,
- no es escasa (aunque sí perecedera o sensible al tiempo), y sobre todo,
- no presenta rendimientos decrecientes sino más bien todo lo contrario, incrementa su valor en la medida en que es más y más utilizada.

En todo caso, el valor que se otorga a la información dentro de una organización, permite diferenciar entre empresas intensivas y no intensivas en información. Una organización es intensiva en información en la medida en que sus productos o servicios están basados en información captada del entorno y procesada dentro de la organización.

De este modo, los productos ofrecidos por una empresa se sitúan en algún punto intermedio en el continuo de intensidad informativa. Esta idea puede verse reflejada en la figura 2.1.

Figura 2.1. El continuo de intensidad informativa

Fuente: Elaboración propia.

Un extremo del mencionado continuo es ocupado por aquellos productos que son independientes de la información, es decir, productos con características no relacionadas con la cantidad de información que intercambia la empresa con el entorno. En el otro extremo del continuo se ubican aquellos productos que provienen de lo que en un principio era información de apoyo para el producto y que se han convertido en pura información. La dinámica subyacente a lo largo de todo el continuo es el cambio en el papel que desempeña la información, que constituye desde información que apoya a lo que tradicionalmente ha sido considerado un producto o servicio hasta información que por sí misma constituye un producto o servicio vendible.

2.2.1. Efectos de la informacionalización

Aceptando como cierta la evidencia que apoya la proposición general de que la economía considerada desde un punto de vista global se está volviendo más

intensiva en información, se pueden deducir algunas implicaciones estratégicas para la organización.

Glazer (1991) lleva a cabo una clasificación de los efectos que esta tendencia a la "informacionalización" puede generar en la estrategia de la empresa, dirigiendo su atención hacia los dos elementos sobre los que tradicionalmente se define ésta: el grado de atractivo del mercado y la posición competitiva.

En lo que se refiere al **grado de atractivo** del mercado, Glazer (1991) llega a las siguientes conclusiones:

- Cuanto mayor es la intensidad informativa de la organización, más corto es el ciclo de vida de sus productos. Esta afirmación se basa en dos factores. En primer lugar, la proliferación global de la tecnología de la información está permitiendo que la información acerca de la existencia y las características de los nuevos productos o servicios se comunique de modo más rápido, acelerando de este modo el proceso de difusión. En segundo lugar, y de modo más profundo, en la medida en que un producto sea intensivo en información resulta más necesario y fácil modificar la oferta. Es más necesario en el sentido de que el conocimiento se autoalimenta. Al mismo tiempo, es más fácil porque el proceso supone añadir más información al producto, lo cual puede ser llevado a cabo de modo más económico que otras modificaciones del producto basadas en aspectos más físicos. El resultado es una

evolución más rápida de la forma básica del producto y una tendencia a la existencia de sucesivas versiones de éste. Los ciclos de vida de los productos de los sectores de alta tecnología se acortan de modo dramático no sólo como resultado de los rápidos avances en la tecnología subyacente sino también en respuesta a la información procedente del mercado o a la retroalimentación proveniente de los consumidores.

- Cuanto mayor es la intensidad informativa de la organización, más proclive es ésta a enfrentarse a nuevos competidores provenientes de mercados diferentes al suyo. A medida que la oferta de la empresa es más intensiva en información, la proporción relativa de materia y energía disminuye. Ya que son las características de materia y energía las que han sido empleadas tradicionalmente para diferenciar una clase de producto de otras y por ello un sector de actividad de otros, el mayor peso relativo de la información en los productos y servicios hace que éstos comiencen a competir con productos y servicios pertenecientes a otros sectores de actividad.
- Cuanto mayor es la intensidad informativa de la organización, más se define la empresa en función del mercado servido que en función del producto. Esta afirmación no es sino un corolario de la anterior.

- Cuanto mayor es la intensidad informativa de la organización, mayor es el poder relativo de los compradores. Si una creciente intensidad informativa atrae nuevos competidores al sector, con productos caracterizados por un ciclo de vida más corto y si las organizaciones tienden a definir a sus competidores en términos de mercados más que de productos o servicios, es muy posible que los consumidores dispongan de un mayor rango de opciones y unos menores costes de cambio de proveedor.

Un repaso atento a todas las anteriores afirmaciones dentro del enfoque del análisis de las cinco fuerzas de Porter, lleva a la conclusión de que la intensidad competitiva dentro del sector aumenta a medida que crece la intensidad informativa de las organizaciones que lo componen. Si los mercados con gran intensidad competitiva resultan, al menos según criterios tradicionales, menos atractivos, tendremos que concluir que la intensidad de información supone mercados menos atractivos.

En cuanto a la **posición competitiva**, un entorno crecientemente intensivo en información está obligando a una reevaluación de algunos de los conceptos fundamentales que subyacen a la tradicional elección de estrategia competitiva.

Esta última elección se refiere a la opción entre una estrategia de liderazgo en costes o una estrategia de diferenciación (considerando al enfoque como una versión de las anteriores dirigida a un segmento concreto).

La opción por una estrategia de liderazgo en costes está basada en el concepto de la curva de experiencia que supone de algún modo la inclusión formal de conocimiento en la función de producción. En términos de información intercambiada con el entorno, la opción por una estrategia de liderazgo en costes implica prestar especial atención a los flujos de información procedentes de los proveedores (flujos que supondrán conocimiento sobre el sector proveedor, el cual a su vez posibilitará la reducción de costes en la adquisición de las primeras materias) así como los flujos internos de la organización (que supondrán la reducción de los costes operativos).

Por el contrario, la opción por una estrategia de diferenciación supone el compromiso de ocuparse, de modo fundamental, de los flujos de información hacia y desde los consumidores, que permitan conocer sus necesidades, deseos y demandas de forma que puedan ser satisfechos adecuadamente (es decir, mejor que los competidores).

En una primera aproximación, puede parecer que la informacionalización hace imposible una estrategia de liderazgo en costes. No parece muy viable una estrategia basada en los efectos de la experiencia si aceptamos que el ciclo de vida de los productos es cada vez más breve.

Sin embargo, la impresión inicial de que la creciente intensidad de información favorece la estrategia de diferenciación en detrimento del liderazgo en costes no es correcta. Siempre según la opinión de Glazer (1991), una de las

implicaciones más profundas de las nuevas tecnologías de procesamiento de la información reside en que la contradicción entre liderazgo en costes y diferenciación puede haber quedado obsoleta. Según el autor, los sistemas de marketing flexible (como los escáner situados en el punto de venta que permiten generar información sobre los gustos de los clientes) hacen posible que ya no sea necesario elegir entre las diferentes estrategias genéricas, permitiendo su combinación. A medida que la organización se hace más intensiva en información, mayor es su capacidad para combinar una estrategia de liderazgo en costes con una estrategia de diferenciación sin verse obligada a elegir entre una u otra. Por lo tanto, cuanto más intensiva en información es una organización, en mayor grado son objetivos estratégicos compatibles la rentabilidad a corto-medio plazo (derivada del liderazgo en costes) y la cuota de mercado a largo plazo (derivada de la estrategia de diferenciación). Las nuevas tecnologías de procesamiento de la información están permitiendo prestar atención al corto plazo, es decir, optar por una estrategia competitiva de liderazgo en costes o de diferenciación, sin olvidar prestar atención a los factores que van a servir para garantizar el futuro a largo plazo de la empresa, esto es, la potenciación de sus recursos y de sus capacidades.

Sin embargo, si en un entorno intensivo en información desaparece la contradicción entre las estrategias competitivas tradicionales, las características del producto ya no sirven como base para la diferenciación, cambia el equilibrio de poder entre comprador y vendedor y se hace necesaria

la flexibilidad en la fabricación, ¿cuáles son las nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenible? La respuesta según Glazer (1991) reside en la gestión del conjunto global de relaciones entre la organización y su entorno, o de modo equivalente, en la adecuada gestión del sistema de procesamiento de información de la organización.

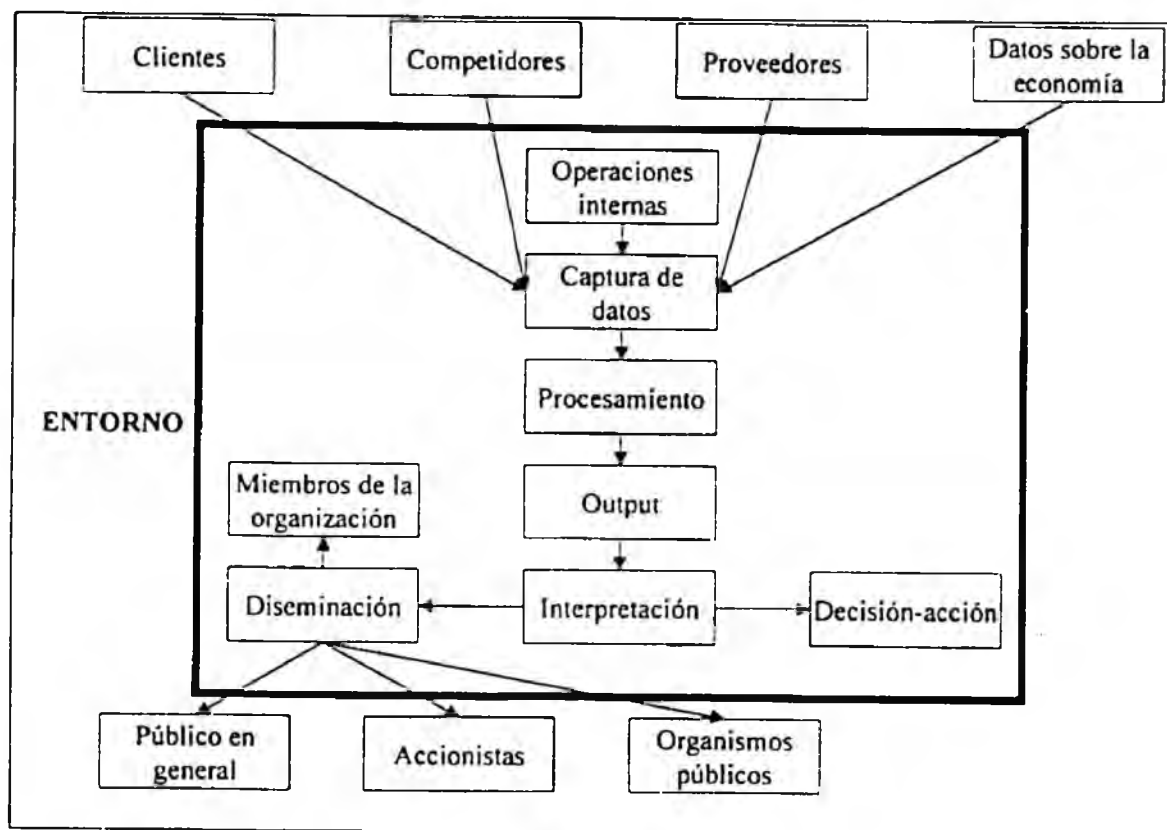
Precisamente, el siguiente apartado está dedicado al análisis de la evolución que han experimentado los sistemas de procesamiento de la información dentro de las organizaciones. Se puede adelantar aquí que esta transformación ha sido drástica. Los sistemas de información de las empresas han evolucionado desde ser meros elementos facilitadores en la realización de tareas laboriosas y repetitivas hasta convertirse en factores estratégicos para la consecución de los objetivos organizacionales.

2.2.2. Los sistemas de información tradicionales y estratégicos

Un sistema de información puede definirse como "un conjunto de procesos que recogen, elaboran, almacenan y diseminan información para soportar el manejo y control de las operaciones, así como la toma de decisiones" (Ortega, 1997:15). El mismo autor define la información como "una entidad tangible o intangible que sirve para reducir la incertidumbre en relación con alguna situación o acontecimiento" (Ortega, 1997:15).

Un esquema general de las operaciones básicas desarrolladas por un sistema de información en una organización se muestra en la figura 2.2.

Figura 2.2. Operaciones básicas desarrolladas por un sistema de información



Fuente: Ortega (1997)

Los sistemas de información han experimentado una evolución a lo largo del tiempo, desde ser meros sistemas de proceso de datos a ser sistemas de información estratégicos.

Las características de los sistemas de información estratégicos son según Ortega (1997):

- Si los comparamos con los sistemas de información tradicionales, los sistemas de información estratégicos están más orientados hacia el exterior de la organización: centran su atención en proveedores, clientes, competidores, incluso en otros sectores y en general en las relaciones de la empresa con el mundo exterior.
- Ponen más énfasis en añadir valor que en reducir costes: tratan de hacer las cosas mejor y no más económicamente. Para tener éxito frente a la competencia es necesario diferenciarse a través de mejores productos y servicios. Tradicionalmente los sistemas de información han sido considerados como elementos reductores de los costes de la empresa. Los sistemas de información estratégicos ponen más énfasis en la eficacia que en la eficiencia.
- Requieren que los beneficios obtenidos sean compartidos con los clientes o con los proveedores, con la finalidad de vincularlos. La razón es que únicamente contando con la colaboración de estos colectivos es posible conseguir que los beneficios se mantengan. En el pasado, los beneficios conseguidos a través de los sistemas de información no han sido compartidos ni incluso con los miembros de la organización,

siendo en muchas ocasiones utilizados para incrementar el poder del departamento que los controlaba.

- Persiguen comprender al cliente y lo que éste hace con los productos o servicios, es decir, cómo obtiene valor de los mismos y qué problemas encuentra para obtenerlo.

Los sistemas de información estratégicos pueden ser de varias clases:

- Los que dan lugar a una integración más efectiva de las operaciones internas de una organización.
- Los que permiten a la organización desarrollar, producir, promocionar y vender productos o servicios nuevos o mejorados basados en la información.
- Los que ligan a la organización con sus clientes y proveedores.
- Los que proporcionan a la dirección la información necesaria para soportar el desarrollo y la implementación de la estrategia.

Pero, ¿cómo proporcionan los sistemas de información estratégicos una ventaja competitiva? Necesariamente de una o varias de las tres siguientes maneras:

- Incrementando los costes de entrada en el mercado de los competidores potenciales.

- Vinculando fuertemente a los clientes y proveedores con la organización.
- Alterando las reglas del juego competitivo, convirtiendo a la empresa que lo posee en el productor de menor coste o de mayor calidad o en base a la diferenciación de los productos.

2.2.3. Sistemas de información y ventaja competitiva

A este respecto, McFarlan (1984) indica que el intercambio inteligente de información con el entorno (apoyado en las tecnologías de la información) facilita la obtención de ventajas competitivas por los siguientes motivos:

- Puede crear barreras de entrada al sector.
- Puede aumentar los costes de cambio de proveedor para el sector cliente.
- Puede cambiar las bases de la competencia (costes, diferenciación o enfoque).
- Puede alterar el equilibrio de poder en la relación con los proveedores.
- Puede generar nuevos productos.

Tal y como se puede comprobar, todos los elementos modificables por el intercambio inteligente de información con el entorno afectan directamente a las cinco fuerzas determinantes del grado de atractivo de un sector industrial (Porter, 1979).

Otros autores, como Nonaka y Takeuchi (1995), aseguran que la competitividad de las empresas japonesas, muy elevada durante las décadas de los ochenta y de los noventa, se debe a

La capacidad [...] para crear nuevo conocimiento, diseminarlo por toda la organización, e incorporarlo en productos, servicios y sistemas. (Nonaka y Takeuchi, 1995: 3).

En la misma línea, Porter y Millar (1985) señalan que la revolución de la información está afectando a la competencia de tres maneras esenciales:

- Modifica la estructura del sector, y con ello altera las reglas de la competencia.
- Crea ventajas competitivas al dotar a las empresas de nuevos medios de superar a sus competidores.
- Origina negocios totalmente nuevos, por lo general a partir de las operaciones actuales de la empresa.

La tecnología de la información está infiltrándose en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor, transformando el modo en que se realizan las actividades de producción de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas. [...] Estos efectos básicos explican el que la tecnología de la información haya adquiando un valor estratégico y sea diferente de las muchas otras tecnologías que emplean las empresas. (Porter y Millar, 1985 151-152)

De lo anterior se deduce que las nuevas fuentes de ventaja competitiva (aún ventajas competitivas sostenibles) dependen en gran medida de que las organizaciones sean capaces de captar la información proveniente del entorno (información ambiental), y ello en un doble sentido:

- En primer lugar, es indispensable desarrollar en la empresa la capacidad y las herramientas necesarias para captar la información del mercado de modo que sea posible conocer anticipadamente las necesidades, deseos y demandas de los consumidores. De este modo se podrá responder a esas necesidades mediante la concepción, desarrollo y comercialización de un nuevo producto o servicio (responder al *market-pull* o voz del mercado).
- En segundo lugar, sin que ello suponga una ordenación cronológica o de importancia, debe prestarse atención a la captación de información tecnológica, considerada en un sentido amplio. A partir de dicha información tecnológica es posible configurar el *technology push* o conjunto de herramientas, técnicas de gestión y avances tecnológicos que determinan los productos y servicios que puede ofrecer la empresa para satisfacer las demandas del mercado. Es decir, desde la visión de la firma basada en los recursos, esta adquisición de información tecnológica debe permitir dotar a la empresa de aquellos recursos

necesarios para que, con la voz de la empresa, sea capaz de responder a la voz del mercado (Barabba y Zaltman, 1991, 1992).

Por supuesto, la mera captación de la información procedente del entorno resulta a todas luces insuficiente para facilitar la obtención de ventajas competitivas (Nonaka y Takeuchi, 1995; Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Maitz y Kohli, 1996). De nada sirve captar información proveniente del entorno si no se le da ninguna utilidad.

Es fundamental arbitrar medidas tendentes a facilitar la diseminación y el uso de la información captada por la empresa, así como fomentar la capacidad de respuesta a las necesidades planteadas por el mercado.

Cuanto mejor deba responder la empresa a las necesidades del mercado, mejor uso deberá hacer de la información. Esta afirmación pretende destacar el hecho de que lo importante no es la posesión de la información, sino su uso. En la actualidad, los avances en las telecomunicaciones y el desarrollo y amplia difusión de las bases de datos, hacen que prácticamente toda la información (quizás sería más correcto decir todos los datos) esté al alcance de todas las personas. Sin embargo, la fuente de ventaja competitiva no reside en la mera posesión de la información sino en la superior capacidad para procesar y analizar los flujos de información con el fin de transformarlos en conocimiento.

2.2.4. La información como nutriente de los activos intangibles

La importancia de la información en la empresa moderna ha sido estudiada por el profesor japonés Itami (1987) que la define como "nutriente de los activos intangibles de la empresa".

Itami diferencia dos tipos de activos dentro de las organizaciones:

- Los **activos tangibles** o **visibles** (tales como el capital o las máquinas), que son necesarios para llevar a cabo las actividades diarias de la empresa y constituyen su *hardware*.
- Los recursos o **activos intangibles** (la imagen de marca, la habilidad tecnológica, el dominio de los canales de distribución), que son la base del éxito de la empresa a largo plazo y constituyen su *software*.

Utilizando el símil informático, Itami señala que el *hardware* (los activos tangibles) resultan estériles si no cuentan con el necesario *software* (activos intangibles). Los activos tangibles requieren de los intangibles para dar algún fruto.

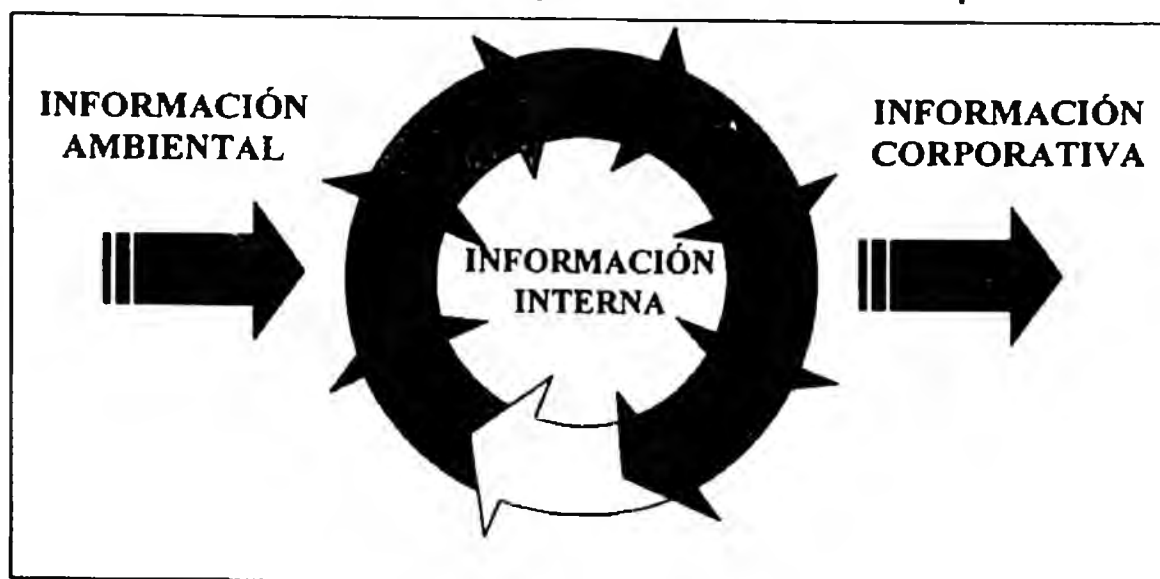
Itami continúa su análisis señalando que los activos tangibles se alimentan gracias a los flujos de dinero que, por ejemplo, pueden ser invertidos en la adquisición de nueva maquinaria, en la construcción de instalaciones, o en la compra de materiales. El dinero que se produce en la empresa es reciclable, ya que puede ser reutilizado. Por el contrario, el crecimiento y desarrollo de los

activos invisibles no depende sólo de flujos de dinero sino también y principalmente de flujos de información. Por ejemplo, la imagen de marca de una empresa mejora cuando el mensaje que se emite hacia el entorno va acompañado de un prestigio fundamentado en la calidad de los productos (es decir, cuando se emite información que es captada y almacenada por los clientes en forma de fidelidad a la marca).

Itami (1987) señala que son tres los principales flujos de información existentes dentro de toda empresa (figura 2.3):

- La información ambiental (procedente del entorno).
- La información interna.
- La información corporativa (información emitida desde la empresa hacia el exterior).

Figura 2.3. Los tres flujos de información en la empresa



Fuente: Cornellá (1994) basado en Itami (1987).

Itami llega más allá, hasta el punto de considerar que los activos intangibles son las únicas fuentes reales de ventaja competitiva para las organizaciones, y ello por tres razones:

- La mayor parte de los activos intangibles no pueden ser comprados ya que se alcanzan mediante la acumulación de esfuerzo a lo largo del tiempo. Quien dispone de buenos activos intangibles posee una ventaja difícilmente alcanzable por sus competidores, al menos a corto plazo.
- Los activos intangibles pueden ser usados simultáneamente de múltiples modos. Por ejemplo, la imagen de marca de un producto puede ser aplicada a un segundo producto. Esto no ocurre con los

activos tangibles, que no pueden ser usados simultáneamente para dos funciones diferentes.

- Los activos intangibles no están sujetos al proceso de depreciación y por tanto, no son objeto de amortización. Es más, los activos intangibles tienden a aumentar de valor no por el mero transcurso del tiempo sino debido a su utilización.

En opinión de Itami (1987) sólo los activos basados en la información pueden ser usados simultáneamente de varios modos. Y esto porque la información tiene características que hacen posible la sinergia: no se deteriora ni deprecia al usarla, puede ser empleada simultáneamente con diferentes fines y sus fragmentos permiten generar más información.

En resumen, de todo lo anterior se deduce que la empresa que quiera sobrevivir en el largo plazo debe poner especial énfasis en metabolizar la información que proviene de su entorno, digerirla y elaborar una respuesta que se transmita al entorno. En otras palabras, debe explotar adecuadamente sus recursos de información.

2.3. LA INFORMACIÓN: ALGUNAS DEFINICIONES

En el uso común, el término "información" hace referencia a los hechos y a las opiniones vertidos y recibidos. Las personas recibimos información directamente de otros individuos, de los medios de comunicación, de bancos de datos electrónicos y de todo tipo de fenómenos observables en el entorno.

En la medida en que una persona emplea tales hechos y opiniones, genera información propia, parte de la cual es comunicada a otras personas a través de los más diversos medios.

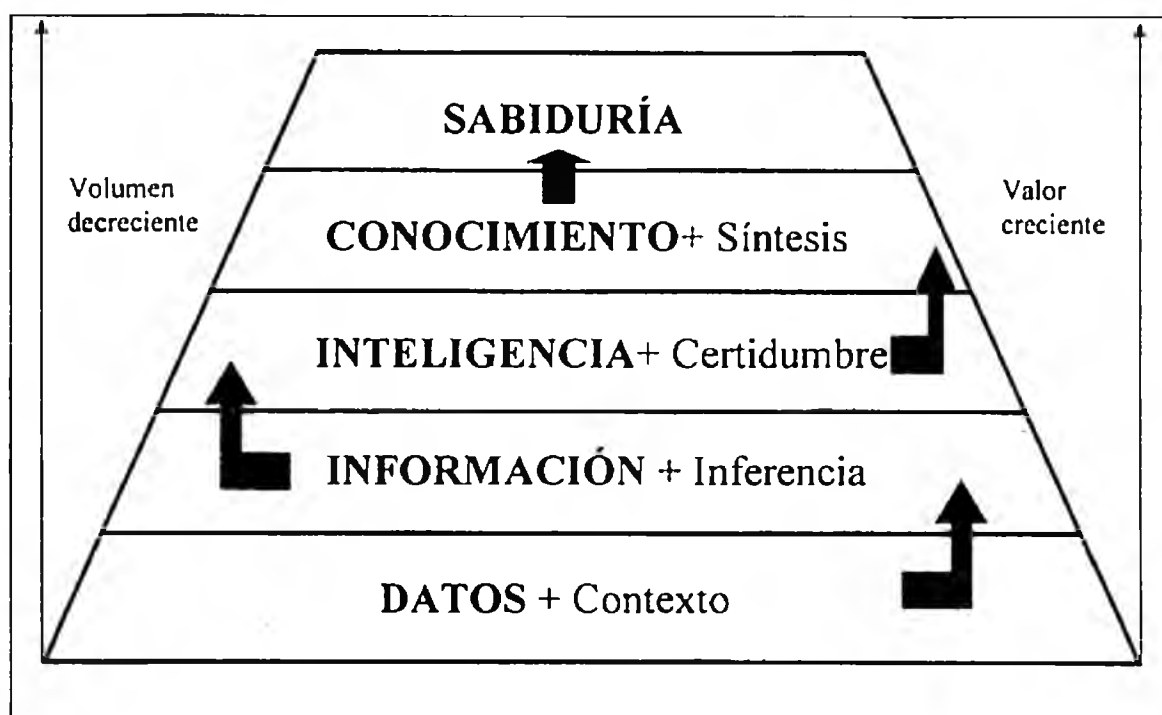
En la figura 2.4 se puede apreciar la jerarquía datos-sabiduría, que muestra cómo la aportación de diferentes ingredientes a los datos brutos captados del entorno permite acceder a instancias de menor volumen pero de mayor valor añadido.

El punto de partida es un conjunto amplio de observaciones codificadas que reciben el nombre de datos. Al situar los datos dentro de un contexto, esto es, en un marco de decisión, se genera información. Cuando se aplica la inferencia (o lo que es lo mismo, el juicio) a la información dotada de un contexto se genera inteligencia. La reducción de la incertidumbre supone un aumento de la certeza y de la aceptabilidad de esa inteligencia y lleva al conocimiento. El

conocimiento sintetizado recibe el nombre de sabiduría. La sabiduría es por tanto la agrupación global (u hollstica) de fragmentos de conocimiento.

Como se puede observar, este proceso de organización, estructuración y contextualización de los datos supone un constante decremento del volumen inicial pero un mayor valor añadido.

Figura 2.4. La jerarquía datos-sabiduría



Fuente: Barabba y Zaltman (1992).

El uso del término "información" no se restringe únicamente a su comunicación a través del lenguaje natural. La información también se registra y se transmite a través de otros medios tales como las expresiones faciales o los gestos

corporales. Es más, todo ente vivo está dotado de información en forma de un código genético.

Estos fenómenos informacionales y su ingente variedad, han impedido que diferentes autores lleguen a una definición de consenso del término "información".

En este sentido, uno de los primeros autores que propuso una definición del concepto de información fue Wiener (1948), precursor de la cibernética:

La noción de la cantidad de información se relaciona de modo muy natural con un concepto clásico empleado en la mecánica estadística: la entropía. Al igual que la cantidad de información que existe en un sistema es una medida de su grado de organización, la entropía de un sistema es una medida de su grado de desorden...El valor que definiremos como cantidad de información es el negativo del valor que se define usualmente como entropía...Como se puede observar fácilmente, los procesos que suponen una pérdida de información son, como cabía esperar, sumamente análogos a los procesos que suponen una ganancia de entropía. (Wiener, 1948: 18).

Oponiéndose a la opinión de Wiener, Shannon (1959) ofrece la siguiente definición de información:

El valor que de modo único cumple los requisitos naturales que se podrían establecer para definir a la información resulta ser exactamente aquello que en la termodinámica se conoce con el nombre de entropía.

Existe por tanto una gran diferencia entre lo que afirman Shannon y Wiener. Mientras que el primero identifica la información con la entropía, esto es, con el desorden, el segundo la equipara a lo opuesto a la entropía, esto es, con la parte estructurada de la realidad.

El interés sobre la información se ha visto incrementado en gran manera a lo largo del presente siglo y hoy en día es objeto de estudio de un gran número de disciplinas tales como Filosofía, Física, Biología, Lingüística, Informática, Electrónica, Ingeniería de Comunicaciones, Ciencias Empresariales y Ciencias Sociales.

Desde el punto de vista estrictamente comercial, el sector de servicios de información ha experimentado un gran auge en todo el mundo. Todos los demás sectores –industriales y de servicios- están más y más implicados en la gestión y manejo de la información.

2.4. LA INFORMACIÓN COMO RECURSO Y COMO PRODUCTO GENÉRICO

En los últimos años del siglo XX, la información ha adquirido dos connotaciones fundamentales:

- Información como recurso.
- Información como producto genérico.

Información como recurso

Por una parte, la información es considerada un recurso económico, de algún modo similar a otros recursos tales como el trabajo o el capital. Este punto de vista surge de la evidencia de que la posesión, manipulación y uso de la información puede incrementar la eficacia y la eficiencia de muchos procesos, tanto físicos como cognitivos.

El incremento en las actividades de procesamiento de información tanto en la industria como en la resolución de problemas es destacable.

Algo similar ocurre con el sector de servicios, que muestra un gran incremento de las actividades intensivas en información si consideramos el periodo comprendido desde comienzos del siglo XX hasta el momento actual.

Como recurso individual, la información presenta algunas características interesantes que lo diferencian de la noción tradicional de recurso. A diferencia del resto de recursos, la información se expande con unos límites establecidos de modo aparente por restricciones de tiempo y de las capacidades cognitivas de las personas. Su capacidad de expandirse es atribuible a cuatro razones fundamentales:

- Se difunde de modo natural.
- Cuando se usa, no sólo no se consume sino que se reproduce.
- En las transacciones, no puede ser intercambiada sino compartida.
- Junto con su capacidad para sustituir a otros recursos económicos, presenta una gran transportabilidad a altas velocidades y una capacidad de proporcionar ventajas competitivas a su poseedor.

La preocupación sobre los llamados "recursos de información" ha trascendido su ámbito tradicional -limitado a las bibliotecas y archivos- para implicar a las organizaciones, instituciones e incluso a los gobiernos bajo el nombre de "gestión de los recursos de información".

La información como producto genérico

Por otra parte, la información se percibe también como un producto genérico (*commodity*) que ayuda a estimular el crecimiento mundial de un nuevo sector

de las economías nacionales; el sector de los servicios de información. Aprovechando las características de los recursos de información y construyendo sobre la percepción de su valor y de su utilidad individual y social, el sector de los servicios de información proporciona un amplio abanico de productos y servicios de información:

- reduce la cantidad de información disponible a un conjunto manejable,
- protege la información y los derechos de propiedad intelectual,
- reemplaza el trabajo físico por autómatas,
- copia la experiencia poco común mediante sistemas expertos y
- proporciona consultoría en muchos aspectos relacionados.

2.5. TIPOLOGÍA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En ocasiones se ha calificado a la información como la nueva moneda de cambio dentro de la organización. Se dice comúnmente que la información es poder. Por eso, los que se encuentran en posesión de la información son los que tienen el poder.

Al mismo tiempo, la literatura de administración de empresas habla cada vez más de conceptos tales como la "organización que aprende" (*learning organization*) o la gestión del conocimiento (*knowledge management*) conceptos ambos que propugnan la diseminación libre de la información por todos los rincones de las empresas.

Estos dos enfoques entran en conflicto. Resulta evidente que si la información es poder, los miembros de las organizaciones no estarán dispuestos a compartirla de modo gratuito. Por otra parte, es indispensable que los directivos de las organizaciones se constituyan en motores de un proceso de negociación que permita determinar cómo desean los miembros de la organización compartir la información. El establecimiento de las reglas que regirán el intercambio de información dentro de la organización constituye el primer paso para que ésta pueda fluir libremente. Según Davenport *et al.* (1992):

En la organización basada en la información, ésta se convierte en el medio fundamental de valor e intercambio, y ¿quién querrá compartirla de modo gratuito? (Davenport *et al.*, 1992: 61).

En otras palabras, dentro de la organización debe existir una "política de información" igual que existe una política de precios o una política de remuneración.

Para gestionar la información de la organización no es suficiente con invertir en nuevas tecnologías. Estas nuevas tecnologías de información resultarán estériles si no se encuentran con una adecuada política de información.

Davenport *et al.* (1992) proponen la siguiente tipología de políticas de información:

- Utopía tecnocrática.
- Anarquía.
- Feudalismo.
- Monarquía.
- Federalismo.

A continuación se describe con cierto detalle cada uno de estos sistemas.

2.5.1. Utopía tecnocrática (Technocratic Utopianism)

Supone la existencia de un enfoque fuertemente técnico en la gestión de la información, enfatizando la modelización de los activos de información de la organización, con una gran confianza en las tecnologías emergentes.

Las empresas que rigen su política de información basándose en una utopía tecnocrática se caracterizan por su fe en la tecnología. Consideran que la solución de todos los problemas de información de la empresa reside en la inversión en tecnologías de la información.

De modo coherente con esta creencia, los propietarios de la información en la empresa son los encargados de los sistemas de información, representados por el Director de Sistemas de Información (*Chief Information Officer*).

El objetivo fundamental de la política de información en este tipo de organizaciones es la consecución de un sistema eficiente y sin redundancias, quedando la eficacia relegada a un segundo plano.

En resumen, el lema de este tipo de empresas puede expresarse de este modo: "Tenemos fe en que la tecnología resolverá todos nuestros problemas de información".

2.5.2. Anarquía (Anarchy)

Es la ausencia de cualquier tipo de política de gestión de la información, permitiendo a los individuos obtener y gestionar su propia información.

En este tipo de organizaciones cada miembro busca, selecciona, recoge, almacena y utiliza su propia información. Son dos las circunstancias básicas que pueden llevar a la existencia de un sistema de gestión de la información anárquico:

- En muchas ocasiones, un sistema anárquico es el resultado del fracaso de un sistema formal establecido con anterioridad.
- En otras ocasiones, este tipo de organización de la información surge como resultado de la proliferación y la reducción en el coste de los microordenadores.

2.5.3. Feudalismo (Feudalism)

Implica la gestión de la información por parte de los departamentos, que definen sus propias necesidades de información e informan sólo de aspectos puntuales a la organización globalmente considerada.

En este tipo de organización, son los distintos departamentos los que controlan la adquisición, almacenamiento, distribución y uso de la información.

Son también los encargados de determinar cómo se presentará la información a la dirección de la empresa y cuál será el lenguaje (jerga) a utilizar dentro del departamento.

En la medida en que la independencia entre divisiones y departamentos de la organización aumenta, también aumenta la probabilidad de que el modelo de gestión de la información sea feudalista.

En un modelo feudalista pueden existir acuerdos puntuales entre departamentos separados, con el fin de compartir información. Sin embargo, es muy poco común que estos acuerdos puntuales alcancen al conjunto de la organización o que lleguen a adquirir un carácter permanente.

2.5.4. Monarquía (Monarchy)

Supone la definición de las categorías de información y de las estructuras de informes por parte del líder o líderes de la organización, que pueden o no estar dispuestos a compartir la información abiertamente una vez que disponen de ella.

En este tipo de organización existe un soberano que es el que dicta las reglas acerca de cómo se gestionará la información. Este soberano no es otro que el máximo responsable de la organización.

Esta centralización lleva a una gran estandarización en aspectos tales como qué información recoger, cómo almacenarla y qué normas regirán su diseminación por toda la organización.

Este tipo de organización de la gestión de la información es sumamente dependiente de la figura del director gerente.

2.5.5. Federalismo (Federalism)

Es un enfoque de la gestión de la información basado en el consenso y la negociación sobre los elementos clave de información para la organización así como sobre las estructuras de informes. Así, la característica fundamental de este tipo de organización de la gestión de la información es la negociación.

La negociación constituye la base para poner de acuerdo a las diferentes partes implicadas.

Este tipo de gestión de la información requiere, para poder ser llevada a buen término, de la implicación de la más alta dirección de la empresa y muy especialmente la de su máximo responsable.

Aun a pesar de contar con esta implicación, la implantación de un modelo federalista de gestión de la información resulta sumamente dificultosa, precisamente por el complicado proceso de negociación que requiere.

¿Cuáles de entre estos modelos que se han expuesto brevemente resultan deseables según Davenport *et al.* (1992)?

En la figura 2.5 puede verse la valoración que dichos autores hacen de los diferentes enfoques.

Figura 2.5. Clasificación de los distintos enfoques de gestión de la información

	Federalismo	Monarquía	Utopía tecnocrática	Anarquía	Feudalismo
Vocabulario común	ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO
Acceso a la información	ALTO	MEDIO-BAJO	MEDIO	MEDIO-ALTO	BAJO
Calidad de la Información	MEDIA	MEDIA-BAJA	BAJA	MEDIA-BAJA	MEDIA-BAJA
Eficiencia de la gestión de la información	MEDIA	ALTA	MEDIA	BAJA	MEDIA
TOTAL	MEDIO-ALTO	MEDIO-ALTO	MEDIO	MEDIO-BAJO	MEDIO-BAJO

Fuente: Adaptado de Davenport *et al.* (1992).

- En lo que se refiere a la existencia de un vocabulario común, la valoración de los distintos modelos planteados es sumamente heterogénea. Modelos que suponen un aislamiento de unos departamentos respecto de otros o incluso de unos individuos respecto de otros, suponen la inexistencia de un vocabulario común y la

proliferación de los problemas de comunicación entre individuos y departamentos. Por el contrario, en aquellos sistemas en los que existe o bien una figura principal que establece el lenguaje común o bien un proceso de negociación, se garantiza la existencia de ese vocabulario común que facilita la comunicación.

- El grado de acceso a la información es un buen indicador de la cultura de información de la organización. Muchas empresas proclaman que todos los empleados deben disponer de la información necesaria para poder llevar a cabo su trabajo del mejor modo, pero son muy pocas las que llevan esta afirmación a la práctica y a la hora de decidir quién necesita qué información se toman decisiones políticas, aunque los responsables no lo reconozcan. El acceso a la información es relativamente menor en los sistemas feudales, monárquicos y tecnocráticos.
- La calidad de la información es, por muchos motivos, el más importante de los cuatro indicadores presentados. La calidad en la información se consigue mediante una gran atención hacia su integridad, precisión, actualidad, interpretabilidad y valor global. Los mejores jueces de la calidad de la información son los usuarios. Incluso las empresas que se declaran a sí mismas dentro de la "Era de la Información", rara vez presentan mecanismos de evaluación de la calidad de la información

en su organización. La calidad de la información es especialmente reducida en los sistemas basados en la utopía tecnocrática y relativamente elevada en los sistemas federales.

- La eficiencia en la gestión es a menudo el objetivo de los técnicos, que desean minimizar el almacenamiento de datos redundantes. Las increíbles mejoras que se han dado en los ratios de calidad/precio para las tecnologías de almacenamiento de datos, han reducido en gran manera la importancia de este aspecto. Sin embargo, aún queda el factor humano. Los ordenadores y los sistemas de almacenamiento magnético pueden ser capaces de soportar la avalancha de datos pero no así las personas. Obviamente, el sistema en el que la redundancia de datos es mayor es la anarquía, siendo mínima en el sistema monárquico.
- La valoración global otorga el primer puesto al sistema federalista, que dispone de potencial para ser eficaz en las cuatro dimensiones de la gestión de la información. El vocabulario común surge a través de la negociación entre departamentos o entre unidades de negocio. Esto hace posible el acceso y distribución a nivel global de la información relevante que se usa entonces en beneficio del conjunto de la organización. El federalismo consigue un equilibrio entre la excesiva independencia del feudalismo y las unidades indiferenciadas que

existen en un sistema monárquico. Aunque la satisfacción de todas las necesidades puede suponer la recogida de más información de la que es estrictamente necesaria (reduciendo de este modo la eficiencia) y los necesarios acuerdos pueden reducir la calidad, el federalismo obtiene la mejor valoración a nivel global.

2.6. UN MODELO DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones establecen sus relaciones con el entorno a través de tres tipos básicos de flujos de información (Itami, 1987).

- Obtienen información del entorno con el fin de determinar cuáles son las necesidades, deseos y demandas existentes en el mercado así como las tecnologías que permiten cubrir esas necesidades. Este flujo constituye la información ambiental.
- Posteriormente, ese flujo de información procedente del entorno debe ser comunicado a las personas relevantes dentro de la organización, de forma que puedan desarrollar productos o servicios que sirvan las mencionadas necesidades. Esta información conforma el flujo interno.
- Por último, las empresas dan a conocer esos productos o servicios a sus clientes proyectando información hacia el entorno, flujo que recibe el nombre de información corporativa.

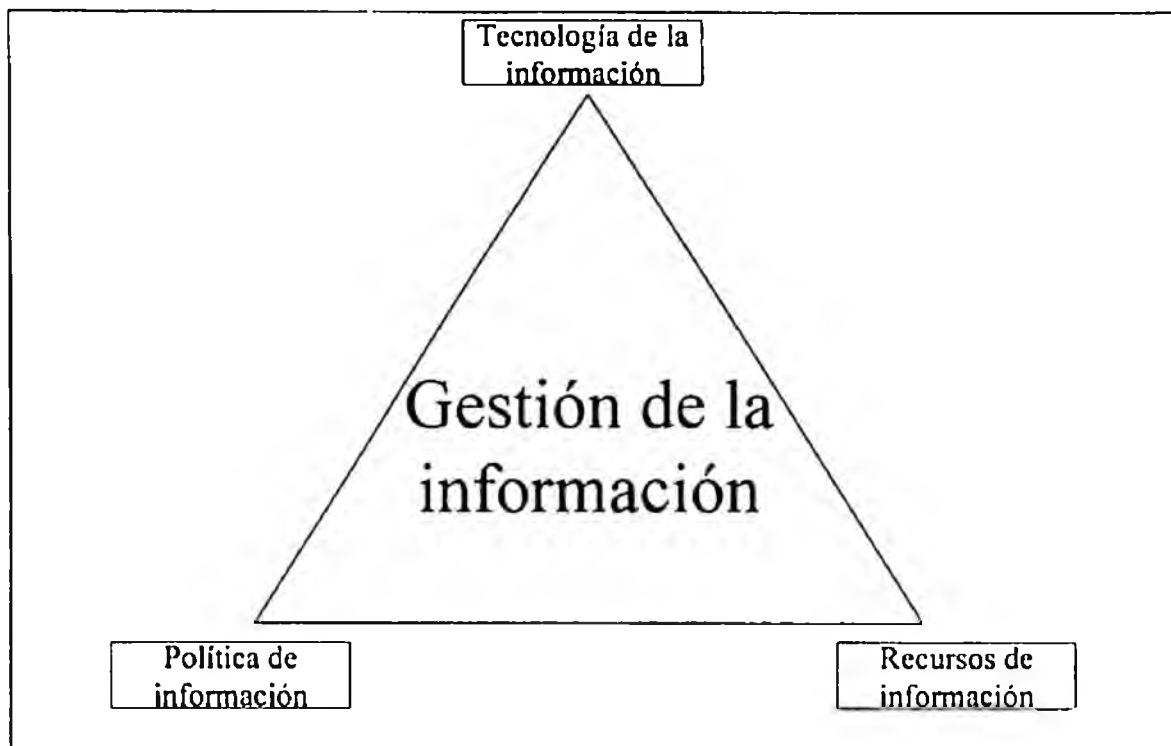
La captación por parte de la empresa de la información ambiental carece de sentido si no va acompañada de los otros dos flujos de información. Esto es tanto como decir que es inútil conocer qué es lo que demanda el mercado y qué permite la tecnología si a continuación no se hace nada al respecto.

Sin embargo, es indudable que el desarrollo de métodos y herramientas que permitan captar la información ambiental es una condición necesaria para la obtención de ventajas competitivas basadas en la adecuada gestión de la información.

La declaración de que la información es el recurso estratégico de la organización es ya familiar por lo repetida. Sin embargo, la información es más que simplemente otro factor de producción. La información es el recurso que permite la adecuada combinación y utilización de los demás factores de producción. Se trata en realidad de un "meta-recurso" que coordina la movilización de los demás activos con el fin de que la organización pueda desenvolverse.

No obstante, mucha de la información que recibe una organización es puro ruido. Para llegar a ser estratégica, la información debe ser destilada y convertida en conocimiento que guíe la acción. Éste es precisamente el objetivo de la gestión de la información en la organización: la transformación de información en conocimiento que permita la acción.

La gestión de la información se asimila en ocasiones a la gestión de la tecnología o la gestión de las políticas de información o incluso de los recursos de información. Cada uno de estos aspectos es de la máxima importancia. Sin embargo, si se desea una adecuada gestión de la información debe prestarse atención a todos y cada uno de ellos (figura 2.6).

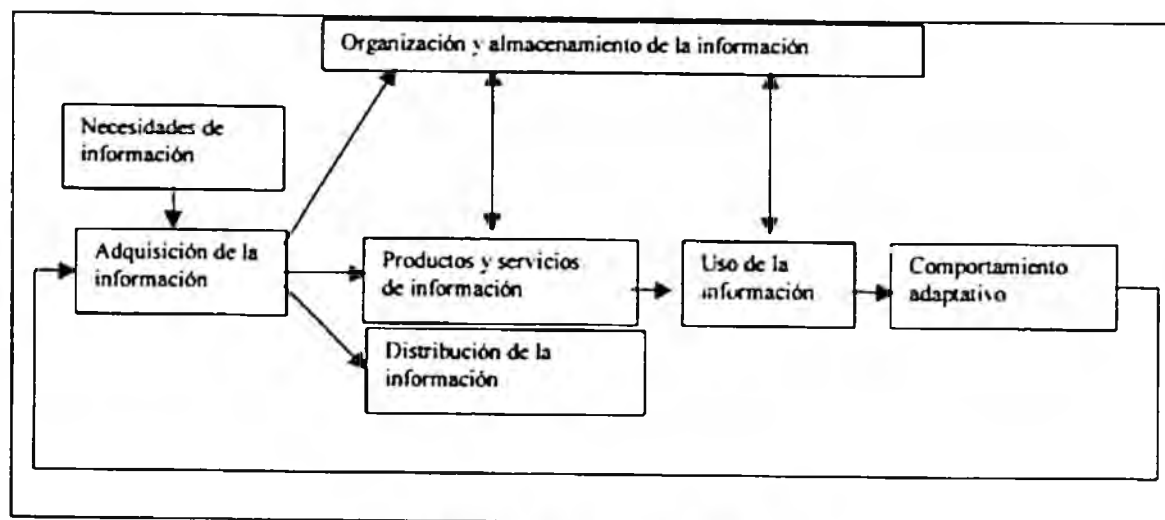
Figura 2.6. La gestión de la información

Fuente: Elaboración propia

La organización inteligente es aquella que está capacitada para gestionar sus capacidades y sus recursos de información, para transformar la información en conocimiento y para usar este conocimiento con el fin de mantener o incluso mejorar su rendimiento en un entorno cambiante.

Según Choo (1995, 1998), la gestión de la información es un ciclo continuo de seis pasos, tal y como puede apreciarse en la figura 2.7.

Figura 2.7. El proceso de gestión de la información en la organización



Fuente: Choo (1995, 1998)

A continuación se describe este proceso detalladamente.

2.6.1. Identificación de las necesidades de información

Las necesidades de información surgen de los problemas, incertidumbres y ambigüedades halladas en diferentes situaciones organizacionales. Tales situaciones son el resultado de un gran número de factores referidos no sólo a la materia objeto de estudio sino también a factores contextuales tales como el estilo organizacional, restricciones funcionales, claridad de objetivos y consenso sobre ellos, grado de riesgo, normas profesionales o grado de control.

No sirve con preguntarse ¿qué es lo que se quiere saber? sino que también debe darse respuesta a cuestiones tales como ¿por qué es necesario conocerlo?, ¿qué aspecto tiene el problema?, ¿qué se conoce ya sobre el tema?, ¿cuáles son los hallazgos más probables?, ¿en qué ayudará el mayor conocimiento?, ¿cuál es el formato en que se desea la información?. Las necesidades de información son contingentes, dinámicas, tienen múltiples dimensiones y solamente es posible una especificación suficientemente completa de ellas dentro de una rica representación del entorno de uso de la información (MacMullin y Taylor 1984)

MacMullin y Taylor (1984) sugieren que a partir del estudio detallado de los problemas planteados pueden deducirse las características del entorno en que se usa la información y, dado que los problemas incorporan gran parte de las demandas más importantes provenientes del entorno de uso, "definir las dimensiones de los problemas puede permitir al profesional de la información inferir las necesidades de información de un modo más estructurado y sistemático" (MacMullin y Taylor, 1984 98)

Estos autores proponen un conjunto de once dimensiones en los problemas que definen la necesidad de información y el entorno de uso y que conforman los criterios de evaluación de la relevancia de una cierta información para la resolución de ese problema

Las dimensiones, que se explicitan a continuación, proporcionan una representación detallada del entorno de uso de la información y sugieren modos de elaborar un listado de las necesidades de información que recoja tanto los requerimientos planteados por los individuos como los que se derivan de la situación concreta.

- Los problemas se encuentran en algún punto intermedio del continuo entre diseño y descubrimiento. Los problemas de diseño suponen tratar de alcanzar un determinado estado a través del esfuerzo humano e implican por tanto un amplio rango de opciones y alternativas. Los problemas de descubrimiento buscan la descripción de objetos y procesos, precisando por tanto de reducidos conjuntos de datos sumamente detallados.
- Los problemas se encuentran en algún punto intermedio del continuo entre estructurados y no estructurados. Los problemas estructurados pueden ser adecuadamente resueltos mediante procedimientos lógicos y requieren datos cuantitativos, mientras que los problemas no estructurados necesitan información acerca de cómo interpretar la situación o qué camino tomar.
- Los problemas se encuentran en algún punto del continuo entre simples y complejos. En los simples, el camino para alcanzar el objetivo está claramente definido mientras que los problemas

complejos implican la interacción de múltiples variables y deben ser descompuestos en subproblemas comprensibles y afrontables.

- Los problemas se encuentran en algún punto intermedio del continuo entre tener objetivos específicos y tener objetivos poco definidos. En el caso de objetivos bien definidos, éstos pueden ser operacionalizados y medidos con el fin de controlar la eficiencia. En el caso de objetivos poco definidos se requiere información para clarificar la dirección a tomar.
- Los problemas se sitúan en algún punto intermedio entre conocer el estado inicial y no conocerlo en absoluto. En caso de no conocer el estado inicial del problema se hace necesaria la búsqueda de datos *soft* o de naturaleza cualitativa.
- Los problemas se sitúan en algún punto entre "hay acuerdo sobre los supuestos de partida" y "no hay acuerdo sobre los supuestos de partida". En áreas de conocimiento tales como la administración de empresas y la economía, la situación tiende a ser la no existencia de acuerdo. Esto implica que es necesaria una cierta información para explicar los diferentes puntos de vista, definiciones, términos y conceptos.

- Los problemas se sitúan en algún punto entre "supuestos de partida explícitos" y "supuestos de partida no explícitos". En el segundo caso, se hace necesaria la información que ayude a que los supuestos básicos afloren a la superficie. También deberían analizarse los supuestos implícitos.
- Los problemas se encuentran en algún punto entre resultar familiares o ser novedosos. Los problemas ya conocidos requieren principalmente información histórica referida a procedimientos mientras que los nuevos problemas necesitan información orientada hacia el futuro.
- Los problemas pueden presentar un pequeño riesgo o un gran riesgo. Los problemas de alto riesgo justifican la búsqueda extensiva con el fin de localizar la mayor cantidad posible de información muy precisa, mientras que los problemas de bajo riesgo pueden tolerar mayores márgenes de error.
- Los problemas pueden ser susceptibles o no de análisis empírico. En el caso de que pueda aplicarse el análisis empírico deben buscarse datos agregados y objetivos. El segundo caso requiere información subjetiva procedente en muchas ocasiones de expertos.
- Los problemas pueden venir del entorno externo o del entorno interno de la organización.

El establecimiento de cuáles son las necesidades de información existentes en la organización no es tarea fácil. Algunos consideran que resulta tan sencillo como analizar el flujo de documentos en la empresa o que se puede dejar en manos del responsable de los sistemas de información. Esto no es así. La responsabilidad de definir cuáles son las necesidades de información de la organización no debe quedar en manos del profesional de la información sino que depende de todos y cada uno de sus miembros. En realidad, las necesidades de información particulares deben ser extraídas de los individuos. Desvelar cuáles son las verdaderas necesidades de información es un proceso complicado y difuso. Tan importante como conocer cuál es la información que se necesita es conocer qué información no es relevante.

2.6.2. Adquisición de la información

Las organizaciones acumulan una gran cantidad de información relacionada con sus operaciones internas, debido en muchas ocasiones a reglas aceptadas o por requerimientos estipulados (contabilidad, políticas de la empresa, procedimientos de operación, normas gubernamentales...). Esta proliferación de información suele estar apoyada por la tecnología de los ordenadores. En este sentido ha tenido lugar un espectacular incremento de la eficiencia.

En lo referente al entorno externo la situación está cambiando. Ya no es suficiente con controlar a los competidores y a los clientes; en cualquier lugar puede surgir la sorpresa (tecnología, políticas gubernamentales, tendencias económicas, patrones demográficos, cambios de estilo de vida, transiciones políticas,...). Esta mayor complejidad supera en ocasiones la capacidad de las personas para prestar atención a todas las fuentes de información existentes. Es por ello que deben establecerse procedimientos de filtrado y de muestreo de los eventos a los que se va a prestar atención. En este sentido, surge en la teoría de sistemas la ley de la "variedad requerida" (Ashby, 1956), que establece que los mecanismos internos de control de un sistema vivo o de un sistema social deben variar tanto como el entorno en el que está tratando de sobrevivir. Un sistema con la variedad requerida puede enfrentarse con la complejidad y los retos del entorno. Un sistema que trata de aislarse a sí mismo de la variedad existente en el entorno, pronto será muy inestable. En otras palabras "sólo la variedad puede absorber variedad" (Beer, 1974: 30).

De acuerdo con este último autor, las organizaciones pueden presentar un gran número de posibles estados. El número de estados posibles va aumentando de día en día debido al número de nuevas posibilidades generadas por el entorno a través de la interacción con los mercados, la tecnología o la educación. Para mantener la estabilidad, la organización precisa absorber esa variedad existiendo con este fin dos estrategias fundamentales

- puede reducir la variedad del entorno o
- puede aumentar la variedad en la organización.

Desde el punto de vista que interesa en este momento "la selección de fuentes para controlar el entorno externo debe ser suficientemente numerosa y variada como para reflejar la amplitud de los fenómenos externos". (Choo, 1995).

Una forma de hacerlo es a través de la implicación del mayor número posible de miembros de la organización en la recogida de la información mediante la creación y mantenimiento de una red distribuida de captación de la información.

2.6.3. Organización y almacenamiento de la información

La información creada dentro de la organización o adquirida en el entorno debe ser organizada y almacenada de modo sistemático con el fin de facilitar su difusión y recuperación.

El almacenamiento de la información es un área donde la tecnología de la información puede jugar un papel crucial ya que el gran volumen de datos que suele manejarse reclama una cierta automatización y también en parte porque hoy en día la mayor parte de documentos son elaborados a través de ordenadores.

Hasta el momento actual existe una gran experiencia en la organización de datos estructurados en bases de datos informáticas. Los datos estructurados, tales como los registros de clientes o de inventarios, están formados generalmente por campos predefinidos que contienen valores predefinidos dentro de unos rangos conocidos. La estructura de datos es conocida con antelación y se emplea para definir las estructuras de registros y de archivos. El objetivo global es la maximización de la eficiencia.

Sin embargo, normalmente esta información no sirve para dar respuesta a las necesidades de información planteadas habitualmente por los miembros de las organizaciones. Dado que las bases de datos están estructuradas con el objetivo de dar respuesta rápida más que a satisfacer las necesidades de información futuras de los usuarios, es habitual que no puedan responder a sus preguntas. Para ello es necesaria información poco estructurada, subjetiva que normalmente es más difícil de organizar y almacenar y por ello suele ser sencillamente eliminada o en el mejor de los casos ignorada.

Por este motivo, se hace absolutamente necesario el establecimiento de procedimientos tendentes a la organización y almacenamiento de la información subjetiva y no estructurada. Algunas posibles soluciones ya han sido planteadas (*Data Warehousing*, *Intranet*) aunque queda aún mucho camino por recorrer en este aspecto.

2.6.4. Productos y servicios de información

Los productos y servicios de información proporcionan a la organización el modo de mantenerse adecuadamente informada y construir su base de conocimiento. Los productos y servicios de información deben cubrir un amplio rango de horizontes temporales (desde el corto hasta el largo plazo) así como ofrecer diversos niveles de detalle (figura 2.8).

Figura 2.8. Los productos y servicios de información

Enfoque de la información	• Resúmenes de noticias.	• Artículos regulares.	• Escenarios futuros.
GENERAL: Tendencias, desarrollos	• Mensajes a grupos de noticias	• Muestras de productos, tecnologías • Diseminación selectiva de información.	• Revisión de las tendencias del mercado
ESPECÍFICO: Eventos concretos	• Alertas sobre lanzamientos de prensa. • Noticias de última hora • Informes puntuales.	• Perfiles de competidores • Directorios de expertos • Investigación de mercados.	• Evaluación de la tecnología. • Análisis de temas estratégicos
	INMEDIATO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
Horizonte temporal			

Fuente: Choo (1995)

Los productos y servicios de información no deben servir únicamente para dar respuesta a preguntas sobre qué es lo que sucede. Es necesario que señalen caminos de actuación.

"Los productos y servicios de información, y los sistemas de información en general, deberían ser desarrollados como conjuntos de actividades que añadan valor a la información procesada, con el fin de asistir a los usuarios para tomar mejores decisiones y comprender mejor las situaciones y en última instancia para emprender una acción más eficaz" (Taylor, 1986).

Según Taylor (1986) es necesario conseguir que los productos y los servicios de información tengan las siguientes características:

- Facilidad de uso: se consigue cuando se permite a los usuarios buscar no sólo la información concreta sino también la correspondiente a temas relacionados (*browsing*), presentando la información del modo más adecuado, asistiendo a los usuarios en la interacción con el producto/servicio (*interface*), agrupando la información del modo más adecuado y proporcionando un acceso físico sencillo.
- Reducción del ruido: consiste en eliminar la información no deseada, centrándose en la información necesaria o de valor. Se alcanza a través de sistemas de indexado que permiten el acceso a lo necesario, estableciendo vínculos a otras informaciones relacionadas, elaborando una ordenación del output según lo cercano que cada elemento de éste sea a la petición de información realizada (al estilo de algunos buscadores de páginas web en Internet) y seleccionando la información

a incluir en el producto que se considere de interés para la población que va a acceder a dicho producto o servicio.

- **Calidad:** Es un criterio del usuario relacionado con la excelencia del producto o servicio de información. La calidad se consigue a partir del valor añadido por una información libre de errores, por la exhaustividad a la hora de cubrir un tema de interés, por la actualidad (en un doble sentido complementario: que la información resulte actual y sea actualizada con periodicidad) y por la confianza en el rendimiento del producto o servicio.
- **Adaptabilidad.** Se refiere a la capacidad del servicio o producto de información para responder a las necesidades y circunstancias que se plantean al usuario en su entorno de trabajo. La mayor parte del valor adaptativo lo proporcionan intermediarios humanos ya que pueden readaptar la información a las circunstancias concretas de cada usuario. La adaptabilidad se alcanza proporcionando aquellos productos o servicios que satisfacen las necesidades específicas de una persona concreta en una situación concreta (cercanía al problema), aportando un amplio rango de posibilidades a la hora de trabajar interactivamente con el producto o servicio (flexibilidad), y presentando los datos, explicaciones e hipótesis más plausibles dentro de unos límites de calidad y validez (simplicidad).

- Deben ser elementos que supongan ahorro de tiempo y de dinero.

Para el diseño y gestión de los servicios de información Maguire *et al.* (1994) sugieren:

- Los servicios de información deben ser flexibles y polifacéticos.
- No debe existir un monopolio en los servicios de información sino que deben desarrollar entre ellos estrategias de competencia y colaboración.
- Debe darse el poder a los usuarios para lo cual es necesario identificar, desarrollar y proveerlos de herramientas que simplifiquen el acceso a la información y su interpretación.
- El servicio de información debe aceptar la responsabilidad del rendimiento de algunas funciones de control y de ayudar a los usuarios clave (*gatekeepers*) a mejorar el rendimiento de otras.
- El servicio de información debe estar centrado en el cliente y no en el sistema o en la recogida de datos. Debe ser consciente de modo continuo de las necesidades de los usuarios y tener una orientación de marketing.
- El propio servicio de información debe innovar de modo continuo.

2.6.5. Distribución de la información

La distribución de la información es el proceso por el cual la organización difunde y comparte la información procedente de diferentes fuentes. Una difusión más amplia de la información puede suponer un conjunto de consecuencias positivas:

- el aprendizaje organizacional está apoyado sobre una base más amplia,
- se accede a la información con una mayor frecuencia y
- se puede generar nueva información a partir de ítems disjuntos.

El principio básico que debe gobernar la distribución de la información en la organización es que el modo en que se distribuye la información a cada usuario debe estar en consonancia con sus preferencias y hábitos. Es el criterio del usuario acerca de la facilidad de uso y la accesibilidad el que debe determinar el modo en que se le haga llegar la información.

La información del exterior no llega directamente al interior de la organización sino que su asimilación tiene lugar en un proceso de dos fases a través de los conocidos como *gatekeepers*. Estas personas juegan un papel de catalizador. Son los individuos que tienden a relacionarse con fuentes de información más allá de las más inmediatas a ellos; quizás leen más o tienen más contacto con personas del exterior.

Lo interesante del tema es que una gran proporción de los *gatekeepers* se constituyen en "estrellas de comunicación" que atraen a sus colegas que se dirigen a ellos en busca de información y consejo.

De ningún modo se propone la creación de una elite de la información sino favorecer el hecho de que, una vez que los *gatekeepers* alerten de algún tema importante, más personas de la organización se dirijan a fuentes de información y se informen por sí mismas.

La clave reside en compartir la información. La misma información vista por varios individuos aporta una dimensión adicional. Se puede hacer una analogía con Bateson (1979) acerca de la visión binocular y la dimensión de profundidad que se obtiene cuando dos ojos ven una misma realidad

Esta teoría ideal de la distribución de la información en las organizaciones tiene un reflejo bastante fiel en uno de los servicios proporcionados por Internet y que en los últimos tiempos está gozando de una gran difusión entre los aficionados y profesionales de los más variados campos del conocimiento: los grupos de noticias. En estos grupos de noticias, la información se envía a lo que constituye básicamente un boletín electrónico al que puede acceder cualquier miembro del grupo. Normalmente el acceso al grupo de noticias no tiene restricciones, aunque es posible que existan ciertas limitaciones al contenido de los mensajes que allí se depositan, en cuyo caso se dice que el grupo de noticias está "moderado". Cada uno de los mensajes que se envía al

grupo de noticias tiene un título, que permite a los usuarios seleccionar los artículos que desean leer. Una vez que los artículos han sido leídos, los usuarios pueden participar activamente en el grupo enviando sus opiniones o comentarios a dichos mensajes. Los mensajes relacionados se muestran juntos en el boletín electrónico, conformando líneas de discusión (*threads*) sobre temas concretos. El boletín electrónico sirve como espacio compartido de colaboración en el que los participantes crean de modo activo una comprensión común de los temas debatidos. A diferencia de las reuniones y los encuentros formales, el espacio electrónico virtual y sus herramientas son interactivas. Esto posibilita que, en él, un amplio número de integrantes dispongan de un acceso con iguales posibilidades de participación, se desarrollen paralelamente múltiples conversaciones sobre los temas más variados aunque normalmente relacionados por un gran tema global, y que el objetivo se centre en el contenido de los mensajes más que en una lucha de egos (aunque en ocasiones esto no es así). Los grupos de discusión bien gestionados constituidos por usuarios motivados, pueden añadir grandes dosis de profundidad a la base de conocimiento de la organización.

2.6.6. Uso de la información

Existen básicamente dos motivaciones para usar la información:

- Uso de la información para la creación de conocimiento: La información con este fin es ambivalente. Reside en las mentes de las personas y rara vez puede ser objetivada. Cada representación de ella es el resultado de las interpretaciones subjetivas de cada grupo. El uso de esta información tiene lugar en interacciones sociales que se producen a lo largo del tiempo. Las interpretaciones se intercambian y se critican en conversaciones. Surgen las asunciones que son revisadas. El proceso de utilización de esta información se mueve entre interpretaciones que reducen la complejidad y representaciones que exigen un replanteamiento de los conceptos existentes. En la medida en que la organización se implica en un aprendizaje de doble bucle³, se van modificando conocimientos tácitos, basados en reglas y de fondo. La convergencia supondrá una comprensión compartida pero cuando no se alcanza el consenso es más importante encontrar qué preguntas deben responderse que encontrar respuestas.
- Uso de la información para la toma de decisiones: La información se emplea en muchas ocasiones en los procesos de decisión estratégica en los que las consecuencias de las decisiones pueden ser graves pero en los que no se puede recurrir a la memoria organizacional. Mintzberg

³ Se entiende por aprendizaje de doble bucle aquél que se cuestiona la validez de los criterios del sujeto aceptados hasta el momento como reglas de decisión válidas

et al. (1976) proponen un modelo de tres fases para describir la estructura y la dinámica en la toma de decisiones (figura 2.9).

Figura 2.9. Uso de la información en las fases de decisión

Fase de la decisión	Rutina de decisión	Uso de la información
Identificación	Reconocimiento	• Reconocer la necesidad de tomar una decisión. • Reconocer la situación como una oportunidad, un problema o una crisis
	Diagnóstico	• Comprender las causas • Establecer relaciones causa-efecto
Desarrollo	Búsqueda	• Buscar soluciones ya existentes • Buscar en la memoria organizacional. • Esperar a que aparezcan alternativas. • Generar alternativas • Búsqueda activa de alternativas
	Diseño	• Diseño de nuevas soluciones o adaptación de otras ya existentes • El uso de la información se centra en una solución completamente desarrollada
Selección	Filtrado	• Eliminar alternativas inaplicables o inapropiadas.
	Evaluación/elección	• Las alternativas se eligen por juicio, negociación o análisis.
	Autorización	• Justificación de la elección, explicación de los motivos y resumen de los datos de apoyo.

Fuente: Choo (1995).

Durante este proceso de decisión se producen, según los mismos autores, tres rutinas de información: exploración, investigación y diseminación.

- La exploración es la búsqueda general de información, incluyendo la revisión de información no solicitada, que se emplea para reconocer la necesidad de tomar una decisión y construir modelos conceptuales.
- La investigación es la recogida y análisis de información específica que es necesaria durante las actividades de diagnóstico, búsqueda y evaluación de alternativas.
- La diseminación es la comunicación de información acerca del progreso del proceso de decisión.

Aunque la información se emplea a lo largo de todo el proceso de decisión, la intensidad de uso varía de acuerdo con la fase que se esté atravesando. La mayor cantidad de recursos de información son consumidos durante la fase de desarrollo, a la hora de elaborar oportunidades y soluciones. El uso de información es también intenso en las primeras fases de la etapa de identificación así como en las primeras fases de la etapa de selección.

La información se emplea también de un modo cualitativamente distinto en cada una de las fases.

- En la etapa de identificación se emplea la información con la finalidad principal de enmarcar el problema y explicar relaciones de causalidad.

Se persigue proporcionar la comprensión suficiente del tema con el fin de que pueda comenzar el proceso de decisión.

- En la etapa de desarrollo se persigue generar o encontrar alternativas de solución. Esta fase comienza normalmente con una vaga imagen de la solución ideal que poco a poco se va descomponiendo en una serie más o menos amplia de diferentes alternativas. Dado que el proceso es iterativo y cíclico la recogida de información es mayor durante esta fase. El principal propósito es el diseño de soluciones viables.
- En la etapa de selección debe ser posible predecir las consecuencias de las diferentes alternativas. Habitualmente es preciso investigar con el fin de descartar las opciones que no resultan prácticas. El objetivo principal es la evaluación racional empleando la información disponible.

Una vez presentado el modelo global de gestión de la información en las organizaciones, se dedicarán los siguientes apartados al análisis de cómo las empresas llevan a la práctica este modelo teórico. Se prestará atención en primer lugar a las fases de determinación de las necesidades de información y adquisición de la información -los cuales en terminología de Itami (1987) pueden agruparse bajo el epigrafe de captación de información ambiental- para posteriormente centrar el interés en los flujos interno y corporativo.

2.7. LA INFORMACIÓN AMBIENTAL

Las empresas, en su proceso de captación de información ambiental, deben hacer referencia a dos entornos (según el modelo desarrollado por Laudon y Laudon, 1991), el entorno inmediato y el entorno remoto (figura 2.10).

Figura 2.10. Elementos del entorno inmediato y del entorno remoto de la organización



Fuente: Elaboración propia basado en Laudon y Laudon (1991)

El entorno inmediato de la empresa, integrado por los elementos con los que la organización debe tratar a diario (clientes, proveedores, distribuidores y

competidores), constituye el primer ámbito al que se debe prestar atención. Como se puede observar, Laudon y Laudon (1991) identifican el entorno inmediato de la empresa con el conjunto de elementos que constituyen su sector de actividad.

Adicionalmente, las organizaciones precisan información sobre su entorno remoto, ámbito al que no se enfrentan a diario, pero que deben someter a escrutinio de modo periódico, con el fin de anticipar cambios y tendencias a medio y largo plazo. Clima político y económico, tendencias sociales y culturales y desarrollos tecnológicos, constituyen buenos ejemplos de elementos del entorno remoto a los que es necesario prestar atención.

Las necesidades de información externas de los directivos se referirán necesariamente a alguno de estos dos entornos, inmediato o remoto.

El siguiente apartado se dedicará a analizar con mayor profundidad cuáles son las necesidades de información de los directivos y qué soluciones se han emprendido en los últimos tiempos para tratar de satisfacerlas. Con ese fin se presentarán las características fundamentales de los llamados sistemas de información del mercado que no son sino medios de conectar a la organización con el entorno. Es necesario señalar que el término "mercado" no debe considerarse en un sentido estricto sino amplio, esto es, formado por todos los componentes del sector así como por todas las fuerzas que pueden afectar las relaciones entre esos componentes, o lo que es lo mismo, todos los elementos

que forman parte principalmente del entorno inmediato de la empresa pero también del entorno remoto.

2.8. LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL MERCADO

En épocas pasadas, la mayor parte de las empresas presentaba un tamaño reducido y por tanto era posible que sus responsables conocieran a todos sus clientes y las normas que regían su mercado de primera mano.

Sin embargo, esta situación ha dejado de existir. Las empresas precisan cada vez más de una mayor cantidad y calidad de información. Con este fin, muchas empresas están estudiando seriamente las necesidades de información de sus directivos y diseñando sistemas de información de mercado para cubrir esas necesidades.

Un sistema de información del mercado pone en relación a la organización con el entorno. Los elementos considerados dentro del entorno son los mercados objetivo, los canales de distribución, los competidores, el público en general y las fuerzas del macroentorno. Esta clasificación de elementos del entorno coincide con la propuesta en el modelo de Laudon y Laudon (1991).

La función de relacionar a la empresa con el entorno, la lleva a cabo el sistema de información de mercado a través de tres subfunciones:

- Determinación de las necesidades de información, siendo necesario ~~de~~canzar un equilibrio entre lo que los directivos desean conocer, lo que necesitan conocer y lo que se puede ofrecer.
- Desarrollo de la información.
- Distribución de la información. Esta función del sistema de información de mercado coincide con el flujo de información que Itami (1987) define como información interna. Como resulta evidente, la información proveniente del mercado no tiene valor hasta que, una vez comunicada a las personas adecuadas dentro de la organización, se utiliza como herramienta para la toma de decisiones.

En los siguientes apartados se centrará la atención en los dos últimos puntos, el desarrollo de la información y la distribución de dicha información.

2.8.1. El desarrollo de la información

La información que necesitan los directivos puede ser obtenida fundamentalmente a través de tres elementos:

- Los registros internos de la empresa.
- La inteligencia de mercado.

- La investigación de mercados propiamente dicha.

Aunque posteriormente se definirá de un modo formal la investigación de mercados, es obligado señalar que en muchas ocasiones las tres formas de desarrollo de la información se incluyen en el epígrafe 'investigación de mercados', siendo ésta la acepción más común del término.

Registros internos de la empresa

Los registros internos de la empresa están formados por información procedente de fuentes del interior de la empresa y son empleados para evaluar el rendimiento y para identificar problemas y oportunidades. Estos registros internos pueden provenir de áreas tan dispares como el departamento de contabilidad, informes de producción, informes de ventas, datos geográficos, demográficos y de comportamiento de compra de los clientes. La principal ventaja de los registros internos reside en su gran accesibilidad (son baratos y rápidamente accesibles). Por el contrario, su principal problema reside en el propósito original con el que fueron recogidos, normalmente diferente del de facilitar la toma de decisiones. Esto puede suponer que estén incompletos o recogidos de forma inadecuada.

La inteligencia de mercado

Se define como la información que diariamente surge acerca de variaciones en el entorno del mercado. El sistema de inteligencia del mercado determina qué

inteligencia se necesita, busca en el entorno para recogerla y la dirige a las personas pertinentes dentro de la organización.

Las fuentes de inteligencia del mercado son múltiples: el propio personal de la empresa, los proveedores, los vendedores, los informes de la competencia, anuncios en prensa y artículos, publicaciones de negocios, ferias, congresos, análisis de los productos de los competidores. También existen proveedores externos de información a los que las empresas pueden suscribirse mediante el pago de una cuota periódica. En algunas organizaciones existe un departamento específico para recolectar y distribuir la inteligencia del mercado, de forma que se incrementa en gran medida la calidad de la información recibida por la empresa.

La investigación de mercados

La *American Marketing Association* (1987) define la investigación de mercados como "la función que une a la empresa con los consumidores y el público en general a través de la información. Se emplea con el fin de identificar y definir problemas y oportunidades de marketing; para generar, adecuar y evaluar las acciones de marketing; para controlar la actuación de marketing; y para mejorar la comprensión del proceso de marketing".

La investigación de mercados se emplea por parte de las empresas para captar del entorno aquellos flujos de información específicos que no son transmitidos por la inteligencia de mercado. En general, la investigación de mercados se

emplea porque los ejecutivos necesitan con cierta frecuencia estudios centrados en problemas y oportunidades concretos. Un informe de mercado, un test de preferencia de productos, una estimación de la demanda en una región o un estudio del impacto de un anuncio publicitario concreto, son temas que pueden ser objeto de una investigación de mercados.

Las empresas emplean una cantidad variable de recursos en la investigación de mercados. La cantidad destinada depende de factores tales como

- el tamaño de la organización,
- el sector en el que se encuentra o
- la orientación al mercado de sus directivos.

En todo caso, el presupuesto de investigación de mercados se reparte entre el departamento de Investigación de Mercados (existente principalmente en las empresas que superan un cierto tamaño crítico) y gabinetes externos a la organización. Esta opción depende en última instancia de la capacidad investigadora de la empresa.

El uso de la investigación de mercados permite a la organización captar una parte del flujo de información procedente del entorno. Es el método formal por excelencia de captación de información ambiental.

2.8.2. La distribución y uso de la información

Si aceptamos con Glazer (1991) que la única forma de alcanzar una ventaja competitiva sostenible es -y cada vez lo va a ser de modo más acusado- la utilización inteligente de la información del entorno, y sobre la base de que una utilización inteligente de la información implica su captación (información ambiental), su diseminación a lo largo y ancho de la organización (información interna) y su reenvío al entorno (información corporativa), no cabe duda de que la investigación de mercados constituye un posible primer paso hacia la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

En este sentido, son dos los obstáculos que debe superar la empresa para tener la posibilidad de alcanzar una ventaja competitiva sostenible a medio o largo plazo.

En primer lugar, es necesario que las personas que ocupan la cúspide de la organización tengan una orientación al mercado. La orientación al mercado se define como la aplicación efectiva de la filosofía de Marketing (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli *et al.*, 1993). La orientación al mercado, si es que existe en la organización, supone una tendencia a observar qué es lo que ocurre en el mercado.

Un segundo elemento que debe ser tomado en consideración es el hecho de que para una gestión inteligente de la información del entorno no es suficiente con que la empresa capte la información. Es sin duda necesario que esa

información captada del entorno se emplee en la toma de decisiones y se comunique al entorno. En términos de Itami (1987), no es suficiente con captar la información ambiental sino que es necesario que tenga lugar un flujo interno de información hacia las personas relevantes que posibilite o facilite la toma de decisiones. Esto generará una respuesta de la organización a su entorno en forma de información corporativa.

Cuando tienen lugar los tres flujos de información, podemos hablar de una inteligente gestión de la información del entorno. Para ello,

- Debe llevarse a cabo la captación de información del entorno.
- La información debe comunicarse a las personas relevantes dentro de la organización.
- Las personas relevantes dentro de la organización deben tener en cuenta esa información en la toma de decisiones.
- Debe enviarse un flujo de información al entorno derivado de la información captada y asimilada.

El primer apartado hace referencia a la realización efectiva de la investigación. En este sentido son muchas las empresas cuyos directivos carecen de una orientación al mercado, lo que les lleva a no apoyarse en la investigación de mercados.

Es en el segundo apartado en el que se va a hacer hincapié. Una vez que se ha realizado efectivamente la investigación, ¿se transmite la información recibida a las personas pertinentes dentro de la organización?. ¿Se transforma el flujo de información ambiental en un flujo de información interna?. ¿Usan los directivos las conclusiones obtenidas de la investigación de mercados o utilizan la investigación con otros objetivos diferentes a su función instrumental (conceptual o simbólica)? Y lo que es más, ¿qué factores determinan el uso de la investigación de mercados por parte de los directivos?

2.9. RESUMEN

La información es un elemento del continuo datos-sabiduría que ha sido definido como los datos dentro de un contexto. La ventaja competitiva proporcionada por la información se alcanza cuando ésta se utiliza de modo tal que se convierte en inteligencia, conocimiento y por último sabiduría. En este sentido, la información ha sido considerada tanto un recurso con características peculiares como un producto genérico que como tal puede ser objeto de intercambio.

Las modernas teorías hablan de la gestión de la información y de la organización que aprende, paradigmas que se basan en el intercambio continuo de la información en todos los ámbitos de la organización. Sin embargo, la información es poder, y los individuos no están dispuestos a renunciar al poder (es decir, a la información) de modo gratuito. Debe por tanto existir en la empresa una política de gestión de la información.

Davenport *et al.* (1992) presentan una tipología de políticas de información en las organizaciones. Un análisis de las diversas opciones existentes muestra que el sistema más adecuado es el federalismo aunque, por precisar de un complicado proceso de negociación que la organización puede no estar dispuesta a emprender, puede ser sustituido por una monarquía.

Choo (1995, 1998) presenta un modelo de gestión de la información en las organizaciones a través de un proceso de seis pasos:

- Identificación de las necesidades de información.
- Adquisición de la información.
- Organización y almacenamiento de la información.
- Productos y servicios de información.
- Distribución de la información.
- Uso de la información.

Las organizaciones, en sus procesos de gestión de la información se ajustan en cierta medida al proceso teórico descrito por Choo (1995, 1998). Con ese objetivo, las empresas deben prestar atención al entorno inmediato de la organización sin descuidar al entorno remoto.

Algunas organizaciones instauran con este fin sistemas de información del mercado, basados fundamentalmente en tres elementos:

- Registros internos de la empresa.
- Inteligencia de mercado.
- Investigación de mercados propiamente dicha.

Estos tres elementos suelen agruparse genéricamente bajo el nombre de "investigación de mercados", elemento que constituye el método por excelencia de captación de información del entorno.

El sistema de información de mercado tiene sentido siempre que los individuos de las organizaciones se impliquen en los tres flujos de información descritos por Itami (1987) (ambiental, interna y corporativa). Estos flujos se ven favorecidos en gran medida por la existencia en la empresa de una fuerte orientación al mercado. La mera captación de la información sin una posterior distribución a las personas relevantes y una respuesta por parte de la empresa carece de todo sentido.

Este segundo capítulo deja abierto el camino para, en el tercero, entrar en la materia central de la presente tesis.

No se trata ya de determinar si las empresas captan información de su entorno sino que, dando por supuesta la existencia de un flujo de información ambiental, se buscará establecer no sólo en qué medida los directivos de las organizaciones emplean la información captada sino también cuál es la verdadera necesidad que pretenden cubrir cuando usan la información. Como se verá, dicha necesidad podrá distar mucho de la función teórica desempeñada por la información.

CAPÍTULO 3

USO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. INTRODUCCIÓN

El capítulo tercero de este trabajo, edificado sobre la base del anterior, se ocupa de la utilización efectiva de la información por parte de los miembros de la empresa.

Se pueden distinguir tres partes claramente diferenciadas en este capítulo tercero:

- En la primera parte se presentan las principales conceptualizaciones del constructo "uso de la investigación de mercados", haciendo especial énfasis en una de las definiciones más ampliamente extendidas: la que distingue entre un uso instrumental, un uso conceptual y un uso simbólico. Como una evolución posterior de este modelo se presenta la perspectiva de Menon y Varadarajan (1992) y Menon y Wilcox (1994).
- En la segunda parte, que ocupa la mayor extensión dentro del capítulo, se lleva a cabo una revisión crítica de una serie de trabajos que han analizado la influencia que diferentes factores tienen sobre el uso de la información procedente de la investigación de mercados. Esta serie de investigaciones, llevadas a cabo durante la década de los ochenta y de los noventa, incluye los trabajos de Luck y Krum (1981), Deshpandé y

Zaltman (1982, 1984, 1987), Lee, Acito y Day (1987), Perkins y Rao (1990), Menon y Varadarajan (1992), Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992, 1993), Moorman (1995) y Moorman y Austin (1995).

- La tercera y última parte se centra en la operacionalización del "uso de la investigación de mercados". Se trata en este apartado de efectuar una revisión crítica de las diversas escalas de medición desarrolladas para evaluar el tipo y extensión de uso de la información de la investigación. Tras esta revisión crítica se procede a la descripción detallada del proceso de elaboración de la escala USER (*Use of Research*), debida a Menon y Wilcox (1994) y a la justificación de su elección como herramienta de medición que se aplicará en la parte empírica de la presente tesis doctoral.

3.2. EL USO DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

En el reciente impulso que han experimentado las organizaciones hacia una mayor orientación al mercado y una mayor competitividad, el uso del conocimiento procedente del mercado (*market intelligence*) y de la información generada por la investigación del mercado, ha obtenido por derecho propio un papel primordial.

Una condición indispensable para que las empresas lleguen a estar más cerca de sus clientes es la generación de inteligencia del mercado y la difusión de esa inteligencia a lo largo y ancho de la organización del modo más adecuado para promover su utilización.

Este elemento que acabamos de mencionar resulta novedoso. El conocimiento procedente del mercado debe llegar a los distintos usuarios del modo que más favorezca su utilización. Algunos directivos pueden precisar información del mercado específicamente dirigida a la acción, mientras que otros pueden necesitar información con un marcado carácter educativo (para mejorar su conocimiento). Estas dos posibilidades suponen diferentes modos de uso del conocimiento del mercado en las organizaciones.

3.2.1. Conceptualización del uso del conocimiento

El uso del conocimiento ha sido definido de modos diversos por diferentes autores, tal y como puede apreciarse en la figura 3.1.

Figura 3.1. Diversas conceptualizaciones del uso de la información

Enfoque	Autores
Primeras definiciones	• John y Martin (1984) • Patton (1978) • Anderson, Ciarlo, Brodie (1981)
Uso instrumental, conceptual y simbólico	• Caplan, Morrison y Stambaugh (1975) • Weiss y Bucuvalas (1980) • Dunn (1986) • Maltz y Kohli (1995)
Uso orientado a la acción, para mejorar el conocimiento y uso afectivo	• Menon y Varadarajan (1992) • Menon y Wilcox (1994)

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.1. Primeras definiciones

- El grado en que se emplea directamente un informe para guiar el comportamiento y tomar decisiones. (John y Martin, 1984: 173).

- El grado en que la información lleva a una reducción de la incertidumbre en quien toma la decisión. (Patton, 1978: 50).
- Los cambios específicos que acontecen en tres áreas: comportamental, cognitiva y afectiva (Anderson, Ciarlo, Brodie, 1981: 100).

3.2.1.2. Uso instrumental, conceptual y simbólico

Una de las conceptualizaciones más clásicas en el ámbito de la utilización del conocimiento dentro de la disciplina de marketing es la que distingue entre un uso instrumental, un uso conceptual y un uso simbólico del conocimiento.

- Uso instrumental del conocimiento: se refiere a la aplicación directa de los hallazgos de la investigación con la finalidad de resolver un problema (Caplan, Morrison y Stambaugh, 1975). En otras palabras, partiendo de la existencia de un problema, el papel jugado por la investigación es el de proporcionar la información necesaria para llenar el vacío existente. En gran parte de la disciplina de marketing, cuando se habla de "uso de la investigación" se está haciendo referencia a su utilización de modo instrumental. Por ejemplo, cuando se toma una decisión de introducir un nuevo producto en base a los hallazgos de una investigación del mercado, tenemos un ejemplo de utilización instrumental del conocimiento. En opinión de Weiss (1977) y Weiss y Bucuvalas (1980), existen muchos tipos de uso del conocimiento

distintos de su aplicación directa a la resolución de un problema concreto. Por ejemplo, e incluso dentro del contexto de una única decisión, cabría pensar en usos más amplios y difusos de la investigación tales como reducir la incertidumbre, aumentar la confianza en la toma de decisiones, reforzar el compromiso de los ejecutivos en relación a una decisión, persuadir o neutralizar a los críticos, animar a los que están a favor, cargar la responsabilidad sobre los hombros de la "investigación científica" o legitimar decisiones ya tomadas en base a otras evidencias.

- **Uso conceptual del conocimiento:** en muchas ocasiones, los hallazgos de una investigación que no son directamente aplicables al problema o relevantes para una situación dada, son empleados de un modo conceptual. El uso conceptual de la información es más indirecto que el uso instrumental. Su función fundamental es proporcionar a los directivos una mayor comprensión global y desarrollar una base de conocimientos. Las investigaciones proporcionan en ocasiones conceptos, supuestos, modelos y teorías que pueden entrar a formar parte de las nuevas prioridades de los directivos, del modo en que formulan los problemas, del conjunto de soluciones posibles que se plantean cuando se enfrentan a un conflicto, así como de los criterios de selección de alternativas que aplican. Este tipo de uso es, sin embargo, sumamente sutil e indirecto y es probable que los directivos

no sean capaces de identificar sus efectos específicos ni observar su influencia.

- **Uso simbólico del conocimiento:** el uso instrumental y el uso conceptual del conocimiento implican el empleo de los hallazgos de la investigación de un modo coherente con el propósito fundamental determinado a priori. Sin embargo, en ocasiones, los hallazgos de la investigación son distorsionados dotándoles de un significado más allá de su propósito original, siendo entonces empleados de un modo más simbólico. La investigación puede ser mal empleada cuando se sacan de contexto las conclusiones, cuando se dan a conocer sólo aquellas que confirman las posturas predeterminadas de un directivo, cuando se simplifican en exceso los hallazgos o cuando se ignora intencionadamente cualquier carencia metodológica significativa que pudiera comprometer la validez de los hallazgos. El uso simbólico del conocimiento puede ser también el uso partidista de la investigación, dirigido a legitimar y apoyar posturas previamente adoptadas. Los hallazgos que son, bien distorsionados para justificar acciones emprendidas por otros motivos, bien usados de modo selectivo, constituyen ejemplos de un uso simbólico del conocimiento.

No faltan los autores como Dunn (1986) que afirman que la separación entre uso instrumental y uso conceptual del conocimiento resulta artificial, siendo el uso instrumental un caso particular del uso conceptual del conocimiento.

Maltz y Kohli (1995) apoyando el punto de vista de Dunn (1986), conciben la utilización del conocimiento del mercado como el grado en que el receptor emplea la inteligencia diseminada por el emisor con el fin de comprender su entorno (uso conceptual) y tomar decisiones y aplicarlas (uso instrumental).

3.2.1.3. Tipos de uso de la investigación según Menon y Wilcox (1994)

Menon y Wilcox (1994) conciben el uso de la investigación de un modo ligeramente diferente. Entienden el uso de la investigación como un constructo tridimensional compuesto por

- el uso orientado a la acción,
- el uso para mejorar el conocimiento y
- el uso afectivo.

Las tres dimensiones aparecen en mayor o menor grado en cada situación concreta.

1) **Uso orientado a la acción:** se manifiesta a través de los cambios que tienen lugar en las actividades, costumbres y políticas y que pueden ser

relacionados directamente con los hallazgos e implicaciones del estudio. El uso orientado a la acción presenta dos subdimensiones:

- a) **Uso instrumental:** puede definirse como aquél que afecta directamente a la estrategia o al establecimiento de políticas. El uso instrumental puede ser **congruente** (uso de la información de modo coherente con el propósito e implicaciones del estudio) o **incongruente** (uso intencionadamente distorsionado de la información).
 - b) **Uso simbólico:** se produce cuando los directivos emplean la información en la toma de decisiones más con el fin de aparentar que por su valor intrínseco. El uso simbólico de la información puede tener un carácter **benigno** (cuando los directivos emplean la información para conseguir que el que la ha proporcionado se sienta incluido en la decisión), **cínico** (tipo de uso ritual que tiene lugar cuando los directivos usan la información no porque consideren que tenga algún valor en sí misma sino por considerar que algún grupo de personas, por ejemplo los superiores inmediatos, podría ver algún valor en dicha información) o **positivo** (cuando los directivos emplean la información no por su valor sino porque transmite al exterior un mensaje positivo; por ejemplo una imagen de empresa preocupada por la satisfacción de sus clientes).
- 2) **Uso para mejorar el conocimiento:** Es paralelo a lo que otros autores denominan uso conceptual y supone modificaciones en el conocimiento y

comprensión del usuario de la información acerca de los temas objeto de estudio. El uso para mejorar el conocimiento puede ser de dos tipos:

- a) Puede proceder del **producto final** de la investigación (cuando los directivos hacen esfuerzos deliberados por aprender aspectos nuevos a partir de la información proporcionada por el estudio).
 - b) Puede proceder del **proceso de la investigación**: los directivos pueden considerar que la formulación del problema, la elaboración de marcos conceptuales y el análisis de la información son actividades creativas, educativas e interesantes, independientemente de las conclusiones y recomendaciones del estudio. También puede darse un uso para mejorar el conocimiento derivado del proceso de la investigación cuando los directivos se esfuerzan por mejorar su conocimiento y comprensión al aplicar las recomendaciones del estudio.
- 3) **Uso afectivo**: La dimensión afectiva del uso de la investigación es considerada como aquella utilización de la información que se lleva a cabo con el propósito de "sentirse bien" (*feeling good*). En ocasiones, los directivos emplean la investigación con el fin de sentirse cómodos con decisiones previamente tomadas. El uso afectivo presenta dos dimensiones:
- a) Uso afectivo derivado del **producto final** de la investigación (cuando los directivos emplean la información de la investigación con la intención de reducir la disonancia cognitiva derivada de decisiones que aún no han

sido tomadas o para sentirse más cómodos en relación con una decisión tomada con anterioridad al conocimiento de los resultados del estudio).

- b) Uso afectivo derivado del **proceso de la investigación** (que se refiere al nivel global de satisfacción que experimenta el directivo por el mero hecho de que se lleve a cabo la investigación).

3.2.2. Factores que afectan al uso del conocimiento en las organizaciones: el enfoque de la oferta y el enfoque organizacional.

Parece existir un acuerdo generalizado entre los autores en relación con la afirmación de que la información que es generada por los diversos elementos de las organizaciones tiende a ser infrautilizada.

Cohen y Garet (1975), Patton *et al.* (1977), Rich (1975), Weiss (1977) y Weiss y Bucuvalas (1980) afirman que:

- La información procedente de la investigación no afecta a las decisiones y parece estar infrautilizada.
- Cuando la investigación se usa, se hace de modo más conceptual que instrumental. El uso conceptual implica un impacto de la información

sutil y a largo plazo mientras que el uso instrumental sugiere un impacto a corto plazo.

- A pesar de la escasa o nula utilización de la información, los decisores afirman que valoran positivamente la investigación.

Los estudios que buscan determinar cómo emplean los directivos la información de la investigación incluyen los de Bellenger (1979), Holbert (1974), Krum (1978), Deshpandé y Zaltman (1982, 1984, 1987) y Deshpandé y Jeffries (1981). Estos estudios muestran que los decisores expresan una actitud global positiva hacia la investigación de mercados y la consideran una herramienta valiosa.

Sin embargo, Bellenger (1979), Holbert (1974) y Krum (1978) muestran que los resultados de la investigación tienen menos influencia de la que cabría esperar. Los directivos estudiados por estos autores en sus respectivas investigaciones manifestaron que gran parte de los resultados de la investigación que les fue presentada no eran aplicables ni suficientemente convincentes como para ser usados en decisiones críticas.

Las recomendaciones para superar el problema de la escasa utilización de la información procedente del entorno provienen de dos escuelas de pensamiento diferentes, a las que podemos denominar la "perspectiva de la oferta" y la "perspectiva de la organización (usuario)".

3.2.2.1. La perspectiva de la oferta en el uso del conocimiento

La premisa fundamental que subyace a este enfoque se puede resumir en la afirmación de que si los investigadores fueran capaces de generar una investigación más práctica y útil, las organizaciones y sus directivos mostrarían una mayor tendencia a su utilización. Por tanto, los autores que apoyan esta escuela de pensamiento solicitan a los investigadores que obtengan una investigación más útil y aplicable.

Estos autores también afirman que los encargados de tomar las decisiones podrían hacer un mejor uso del conocimiento si se llevaran a cabo pequeñas reformas en el modo de comunicar los hallazgos de la investigación. Estas pequeñas modificaciones podrían clasificarse en dos conjuntos de mejoras:

- Asegurarse de que el conocimiento generado es relevante para los decisores.
- Transferir el conocimiento a los decisores del modo y en el formato que optimice su capacidad de utilizarlo y aplicarlo.

Los medios propuestos para cumplir estas tareas están centrados fundamentalmente alrededor de los sistemas de comunicación. Las recomendaciones incluyen un mayor énfasis en los sistemas de información basados en ordenadores, un mayor contacto interpersonal entre los

investigadores y los decisores y, sobre todo, una transmisión más efectiva de las bondades de la investigación.

Los autores que se agrupan en este enfoque estudian en profundidad las características del propio estudio o investigación (Deshpandé y Zaltman, 1982, 1984, 1987; Lee, Acito y Day, 1987; Shrivastava, 1987).

Esta perspectiva de la oferta ha recibido también el nombre de "orientación al producto" en el uso del conocimiento y, como se puede comprobar, hace responsables a los investigadores del escaso uso del conocimiento generado.

3.2.2.2. La perspectiva de la organización en el uso del conocimiento

Beyer y Trice (1982) y Zaltman (1986) entre otros, proponen una perspectiva diferente en el proceso de utilización del conocimiento, la perspectiva del usuario.

La premisa fundamental que subyace a esta perspectiva es que las características propias de la organización en la que el usuario de la información desempeña sus funciones bien inhiben, bien facilitan el uso de dicho conocimiento.

En lugar de prestar atención únicamente a la parte de la oferta de la investigación (aconsejando la elaboración de investigación más práctica y útil), este enfoque estudia también las características de la demanda de

conocimiento así como los procesos organizacionales que llevan a la utilización del conocimiento.

3.3. FACTORES QUE AFECTAN AL USO DE LA INFORMACIÓN

En este apartado y en los siguientes se llevará a cabo una profunda revisión de los diferentes estudios acerca de los factores que determinan la utilización del conocimiento. Es necesario señalar aquí que, aunque una parte de ellos no proceden del campo del marketing, en su mayoría se refieren a la utilización de la información procedente de métodos formales de captación de información del entorno por medio de la investigación de mercados formal o de otras técnicas informales.

Figura 3.2. Trabajos acerca de los factores que afectan al uso de la información

Estudio	Enfoque
Luck y Krum (1981)	Teoría de las dos comunidades. El departamento de investigación es poco común en las organizaciones y cuando existe no contribuye a la planificación estratégica.
Deshpandé y Zaltman (1982)	Perspectiva de los decisores.
Deshpandé y Zaltman (1984)	Perspectiva de los investigadores.
Deshpandé y Zaltman (1987)	Mercados intermedios.
Lee, Acito y Day (1987)	Ideas previas y características técnicas del informe.
Perkins y Rao (1990)	Experiencia en la organización y en el puesto de trabajo.
Menon y Varadarajan (1992)	Factores del entorno; grado de estructuración; cultura innovadora; complejidad de las tareas del directivo; flujos de comunicación; coste de la información; credibilidad percibida y utilidad; ideas previas.
Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992) Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993)	Confianza del decisor en el investigador.
Moorman (1995)	Tipología de cultura organizacional (<i>competing values</i>).
Moorman y Austin (1995)	Confianza del investigador en el decisor.

Fuente: Elaboración propia

A continuación (así como en la figura 3.2) se presenta un breve resumen de las investigaciones que se analizarán en los próximos apartados.

- Luck y Krum (1981) concluyeron que aunque la investigación de mercados parece estar muy bien valorada en las empresas, los

departamentos de investigación de mercados son poco comunes y cuando existen se revelan infrautilizados, siendo la estructura organizacional de la empresa el elemento crítico para el uso del conocimiento.

- Deshpandé y Zaltman (1982) y Deshpandé (1982) encontraron que de entre los muchos factores que afectan al uso del conocimiento procedente de la investigación de mercados, los factores organizacionales (centralización y formalización en la organización) y la interacción entre decisores e investigadores son los más importantes. Estos mismos autores, en su publicación de 1984, introdujeron la teoría de las dos comunidades con el fin de mostrar cómo decisores e investigadores presentan diferentes opiniones en relación a cuáles son los factores que determinan la utilización o no utilización del conocimiento.
- Lee, Acito y Day (1987) constataron un mayor uso del conocimiento proveniente de la investigación de mercados cuando éste confirmaba las creencias previas de los decisores, sin importar su calidad técnica.
- Perkins y Rao (1990) comprobaron que la experiencia del decisor en la empresa y la antigüedad en su cargo son elementos que determinan el tipo de información que emplea.

- Menon y Varadarajan (1992) descubrieron que los factores del entorno (su complejidad y turbulencia), la estructura de la organización, la cultura innovadora, la complejidad percibida en la tarea, los flujos de comunicación existentes, el coste de la información, su credibilidad y las ideas previas de los directivos influyen en el tipo y grado de utilización de la información de la investigación.
- Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993) indicaron que el factor fundamental que facilita el uso de la información es la confianza existente entre el decisor y el investigador.
- Moorman (1995) halló que los valores culturales de la organización influyen en gran medida en sus procesos de gestión de la información y por tanto en su utilización del conocimiento generado.
- Moorman y Austin (1995) mostraron la paradoja de la calidad de la investigación. Según estos autores, un bajo nivel de calidad en la investigación lleva a una mayor utilización del conocimiento que de ella se deriva.
- Maltz y Kohli (1995 y 1996) concluyeron que son cuatro tipos de variables los que influyen en la utilización del conocimiento: variables de nivel individual del decisor, variables relacionales entre el decisor y el investigador, variables interdepartamentales y variables del entorno.

Estos autores destacan la confianza entre decisor e investigador como uno de los factores fundamentales que afectan al uso del conocimiento.

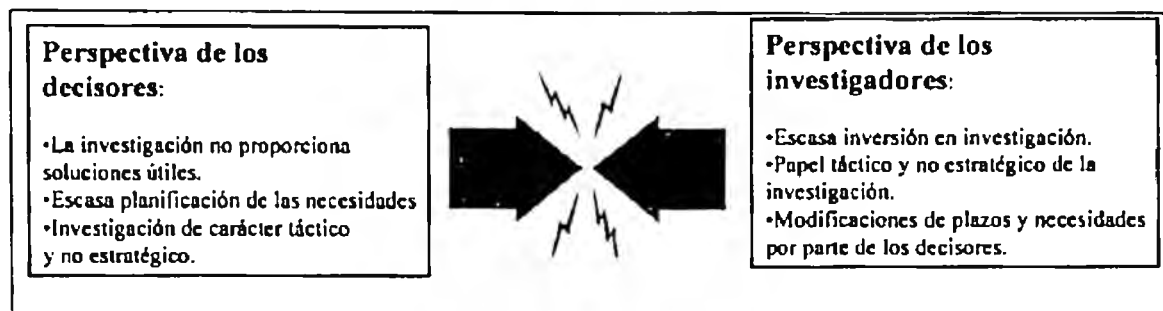
Un estudio más profundo del detalle de todas las anteriores investigaciones es lo que constituye los siguientes apartados del capítulo.

3.4. LA CONTRIBUCIÓN DE LUCK Y KRUM

Estos autores se centran en el uso de la información procedente de la investigación de mercados formal. Afirman que, dadas las incertidumbres y presiones competitivas a que se enfrentan las empresas, la investigación de mercados se ha convertido en un elemento indispensable. Sin embargo, ¿están haciendo las empresas un uso eficaz y eficiente de los fondos destinados a analizar el mercado? ¿Existe alguna condición que esté impidiendo el uso efectivo de la investigación?

Luck y Krum (1981) detectan que decisores e investigadores consideran distintos tipos de factores como causantes de la inadecuada utilización de la información derivada de la investigación de mercados (como se puede observar en la figura 3.3). Es más, la eliminación de los factores considerados por un grupo como inhibidores del uso de la información depende fundamentalmente de cambios en los comportamientos del otro grupo. Puede considerarse este hallazgo de Luck y Krum como un apoyo sobre el que Deshpandé y Zaltman (1982, 1984) elaboran la teoría de las dos comunidades.

Figura 3.3. Diferentes perspectivas sobre los factores inhibidores del uso de la información.



Fuente: Elaboración propia basado en Luck y Krum (1981)

Desde el punto de vista de los decisores, los factores inhibidores del uso de la información son:

- Los investigadores no proporcionan soluciones o recomendaciones útiles e innovadoras.
- Existe una escasa planificación de las necesidades de información.
- La investigación de mercados debe desempeñar un papel fundamentalmente táctico. Su papel en la definición de la estrategia debe ser necesariamente muy reducido.

Por el contrario, desde la perspectiva de los investigadores, los principales factores inhibidores del uso de la información son:

- Las escasas inversiones de las empresas en investigación de mercados. Es poco común que las empresas cuenten con un

departamento propio de investigación de mercados. Cuando disponen de él, su dotación presupuestaria suele ser muy reducida, lo que compromete en gran medida su capacidad de actuación de modo independiente.

- La investigación de mercados juega un papel muy poco importante en la definición de la estrategia de la empresa.
- Los decisores plantean continuas modificaciones a sus necesidades de datos, a sus prioridades o a los plazos disponibles. Esto supone un elemento de grave distorsión para los investigadores.

Una vez consideradas las perspectivas de ambos grupos y a partir de un conjunto de entrevistas con responsables, Luck y Krum (1981) llegan a las siguientes conclusiones:

- La investigación de mercados tiende a aplicarse a problemas a corto plazo, tácticos y rara vez a cuestiones estratégicas. Típicamente, la investigación de mercados está relacionada con la gestión de productos o de marcas y existe escasa o nula relación con la gestión departamental o corporativa.
- La distribución de los servicios de investigación de mercados en las organizaciones es bastante irregular. Mientras algunos de los clientes

internos se encuentran muy bien atendidos, otros no lo están en absoluto.

- Generalmente, los departamentos de investigación de mercados hacen un pobre trabajo en la promoción de sus productos y servicios a los clientes internos.
- Cuando se llevan a cabo estudios de carácter más estratégico, la falta de costumbre tanto por parte de los investigadores como de los decisores a enfrentarse con este tipo de investigaciones, lleva a una menor utilización.
- La mayor parte de las empresas no está destinando los fondos suficientes a la investigación de mercados. En caso de que exista un departamento con tal función, el personal disponible no puede atender de modo simultáneo el día a día (proporcionar a tiempo los informes solicitados) y los problemas y oportunidades a largo plazo. Por otra parte, la alta dirección de las empresas no parece muy proclive a satisfacer estas necesidades del departamento de investigación de mercados.
- El departamento de investigación de mercados rara vez contribuye con ideas creativas e innovadoras. Una de las razones de este problema puede provenir de su exclusión de la formulación de la estrategia.

3.5. LA CONTRIBUCIÓN DE DESHPANDÉ Y ZALTMAN

Deshpandé y Zaltman comenzaron en 1982 su serie de publicaciones sobre el uso de la información procedente de la investigación de mercados (Deshpandé y Zaltman, 1982, 1984 y 1987).

Estos autores hacen, en su publicación de 1982, una revisión de los factores que influyen en el uso de la información de la investigación de mercados desde la perspectiva de los decisores. Se complementa este estudio con uno paralelo desde la perspectiva de los investigadores –Deshpandé y Zaltman (1984). Por último, y para cerrar la serie, en 1987 analizan el uso de la información de la investigación de mercados en los mercados intermedios.

Según Deshpandé y Zaltman (1982) y Deshpandé (1982), la investigación de mercados formal se lleva a cabo porque los decisores esperan que la información que se obtenga sea un factor reductor de la incertidumbre cuando se enfrentan a una decisión importante.

Distinguen entre un uso **instrumental** (el que se refiere a la aplicación directa del conocimiento con el fin de resolver un problema particular o tomar una decisión concreta) y un uso **conceptual** (el que se refiere a la información que se utiliza más para alcanzar una comprensión general que para tomar una decisión concreta).

Estos autores afirman que existe un desajuste entre la generación de conocimiento del mercado y la utilización de dicho conocimiento. Es necesario cubrir este desajuste. En otras palabras, mucha de la investigación realizada no es empleada. Esto no es un mal exclusivo del marketing sino que se extiende a todos los campos de la investigación.

Se centran en analizar los factores que afectan a la utilización por parte de los decisores de la información procedente de la investigación de mercados proporcionada por agencias de investigación externas. Para ello llevan a cabo un estudio sobre una muestra de empresas consideradas de tamaño grande. Cabe plantearse la duda de si sus conclusiones serán aplicables a empresas de tamaño más reducido.

Según Deshpandé y Zaltman (1982), los factores que afectan al uso de la información procedente de la investigación de mercados pueden clasificarse en cinco grupos:

- El propósito de la investigación,
- la estructura organizacional,
- las características del informe de la investigación,
- el grado de sorpresa en los resultados y
- la interacción entre directivos e investigadores.

A continuación se analizará con detalle cada uno de estos grupos de factores, así como las diversas aportaciones al análisis de cada uno de estos grupos procedentes de otros autores.

3.5.1. El propósito de la investigación

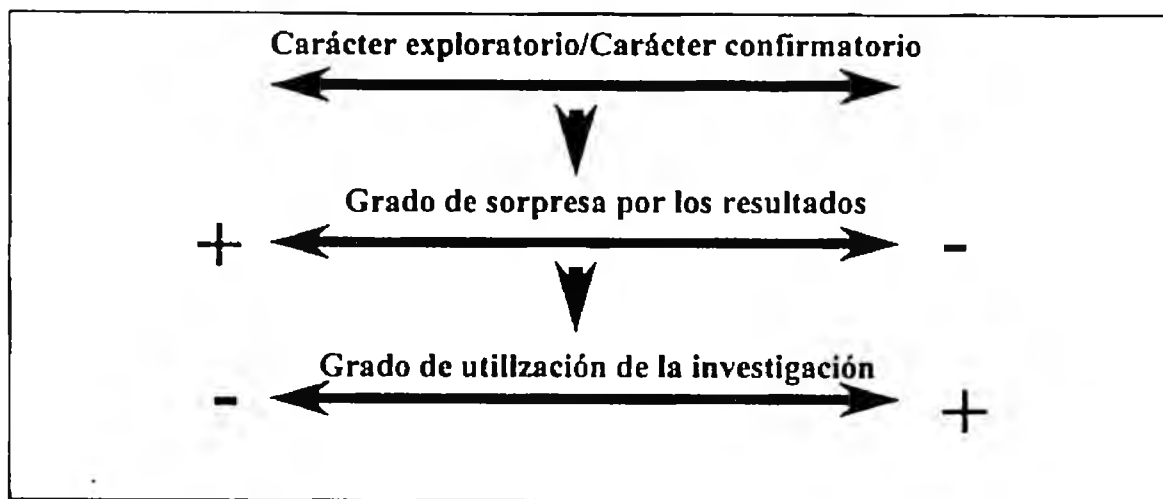
El propósito de la investigación puede ser fundamentalmente de dos tipos, **exploratorio** o **confirmatorio**. La investigación exploratoria pretende identificar nuevas vías de actuación no consideradas con anterioridad al planteamiento de la investigación. Por el contrario, el análisis confirmatorio busca afirmarse en un curso de acción ya emprendido.

Hay que señalar que estos dos propósitos no son mutuamente excluyentes, con lo que es posible que una misma investigación tenga un cierto componente de ambos propósitos.

Deshpandé y Zaltman (1982) encuentran que en la medida en que el componente exploratorio predomine sobre el componente confirmatorio, menor será el uso que se haga de la información de la investigación. Esto es así por el mayor grado de sorpresa que una investigación exploratoria puede provocar. Como se verá más adelante, la sorpresa provoca disonancia cognitiva en los decisores, lo que limita su uso de la investigación. Los objetivos confirmatorios llevarán con más probabilidad a conclusiones que encajan con las ideas

previas del directivo lo que redundará en un mayor uso de la investigación. (Ver figura 3.4).

Figura 3.4. Influencia del propósito de la investigación en el uso de la información



Fuente: Elaboración propia basado en Deshpandé y Zaltman (1982)

La figura 3.4 muestra cómo a medida que la naturaleza de la investigación se desplaza de un carácter predominantemente confirmatorio a un carácter fundamentalmente exploratorio, el grado de sorpresa aumenta, lo que supone a su vez un menor grado de utilización de los resultados de la investigación.

3.5.2. La estructura organizacional

Deshpandé (1982) afirma que una gran parte de los decisores consideran que la búsqueda de ventajas competitivas únicamente en el ámbito de los clientes resulta una alternativa un tanto miope. Es necesario buscar más allá de la relación de la empresa con el cliente.

Las relaciones en el interior de la empresa son un elemento fundamental. A no ser que la estructura de las relaciones internas haya sido diseñada con el fin de optimizar la eficacia de los directivos, las transacciones entre empresa y clientes lo acusarán. Esto impactará negativamente en la rentabilidad a largo plazo. Por eso es necesario analizar el efecto de la estructura de la organización en la función de marketing, especialmente en el área de utilización del conocimiento. Hay que dar respuesta a la pregunta "¿qué formas organizativas favorecen el proceso eficiente de la información de la investigación?".

La estructura de la organización afecta a las tareas de los directivos así como al tipo y cantidad de análisis del entorno realizado (*environmental scanning*).

En este sentido, y como ejemplo, Zaltman (1986) afirma que a medida que una organización se hace más compleja, el conocimiento se adquiere más fácilmente. Por otra parte, cuanto menos formalizada y centralizada se encuentre una organización, el conocimiento se adquiere más fácilmente.

Deshpandé y Zaitman (1982) prestan atención a dos aspectos de la estructura organizacional, la **formalización** y la **centralización**.

- La formalización, tal como la definen Hall, Haas y Johnson (1967) recoge el grado en que las normas definen las funciones, las relaciones de autoridad, las comunicaciones, las normas, las sanciones y los procedimientos. Según Deshpandé (1982), la formalización presenta tres dimensiones, la codificación de los trabajos, el cumplimiento de las normas y el grado de especificidad de las tareas.
- La centralización determina la delegación de la autoridad para tomar decisiones así como la participación en esta toma de decisiones. Según Deshpandé (1982) se puede establecer la existencia de dos dimensiones en la centralización, el grado de participación en la toma de decisiones y la existencia o no de una fuerte jerarquía de autoridad.

Deshpandé y Zaltman (1982) encuentran que cuanto mayor es la formalización de la estructura de la organización menor es el uso de la información de la investigación.

Paralelamente, una mayor centralización organizacional determina un menor uso de la información de la investigación.

Otro autor que aporta una nueva perspectiva a la influencia de la estructura organizacional en el uso de la información es Wilensky, que afirma que "en

todo sistema complejo, la jerarquía, la especialización y la centralización son elementos fundamentales que distorsionan y bloquean el conocimiento" (Wilensky, 1967: 42).

Según Wilensky (1967), una organización con una larga estructura jerárquica es muy proclive a experimentar una gran distorsión en la información cuando ésta fluye desde los niveles directivos más bajos hasta los más elevados. Debido a la percepción selectiva diferencial de la información por parte de individuos distintos, el nuevo conocimiento adquiere matices diferentes según se difunde de unas personas a otras. Este hecho se acentúa por la tendencia de los directivos de nivel inferior a mostrarse ante sus superiores de modo óptimo, lo que les lleva a sesgar y filtrar la información que hacen circular hacia arriba en la jerarquía. De este modo, el conocimiento que llega a los niveles más altos de la organización no es sino un pálido reflejo de lo que fue captado del entorno.

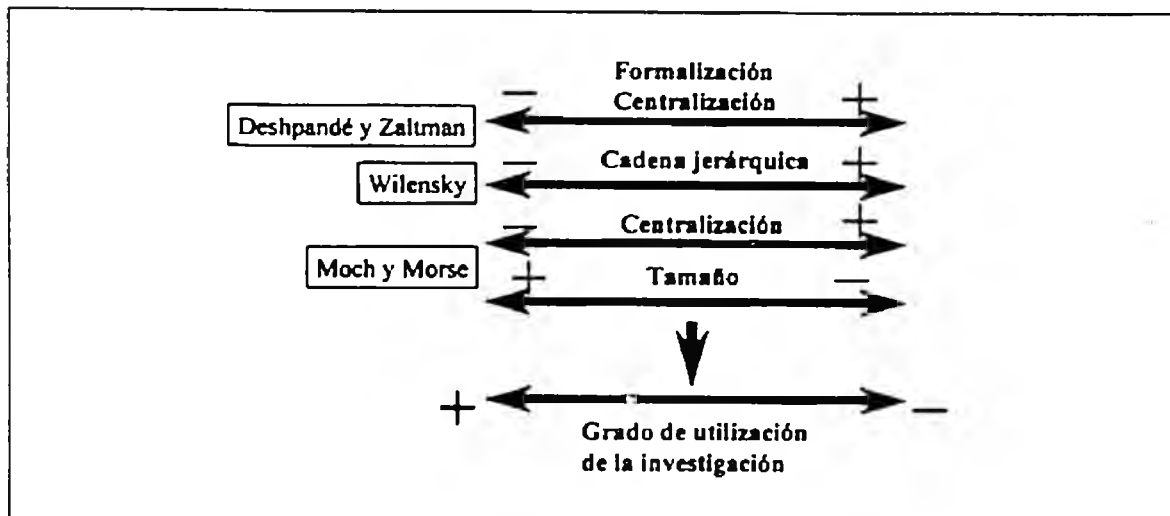
El intento por resolver este problema mediante la descentralización de la captura de información y de las actividades decisionales puede llevar a lo que Wilensky (1967) llama "el dilema de la centralización":

Si el conocimiento se acumula en la cúspide, muy pocos directivos, con muy poca información precisa y relevante se encuentran demasiado alejados del problema y demasiado sobrecargados de trabajo para funcionar de modo eficaz. Por el contrario, si el conocimiento está disperso en muchas unidades subordinadas, demasiados directivos con demasiada información especializada podrán retrasar indefinidamente la solución a los problemas mientras intercambian información los unos con los otros. Los planes son posibles de llevar a cabo sólo si se delega. Los planes serán más coherentes con los objetivos de la organización si se centraliza (Wilensky, 1967: 58).

Una última contribución al análisis de la estructura organizacional en el uso de la información proviene del campo de la innovación. Moch y Morse (1977) estudiaron el impacto del tamaño de la organización y su centralización sobre la adopción de innovaciones. Encontraron que en las empresas más grandes tiene lugar, por razones obvias, una mayor especialización de las tareas así como una mayor diferenciación de las funciones. Asimismo encontraron que estas organizaciones tienden a adoptar las innovaciones de modo mucho más rápido que las más pequeñas, menos especializadas y más centralizadas que las grandes. Es discutible si se puede concebir el uso de la información de la investigación de mercados como la adopción de una innovación, pero si es así, es posible formular la hipótesis de que los departamentos más centralizados tenderán a usar la información en menor medida que aquéllos menos centralizados.

Esta perspectiva se resume en la figura 3.5.

Figura 3.5. Influencia de la estructura organizacional en el uso de la Información



Fuente: Elaboración propia basado en Deshpandé y Zaltman (1982).

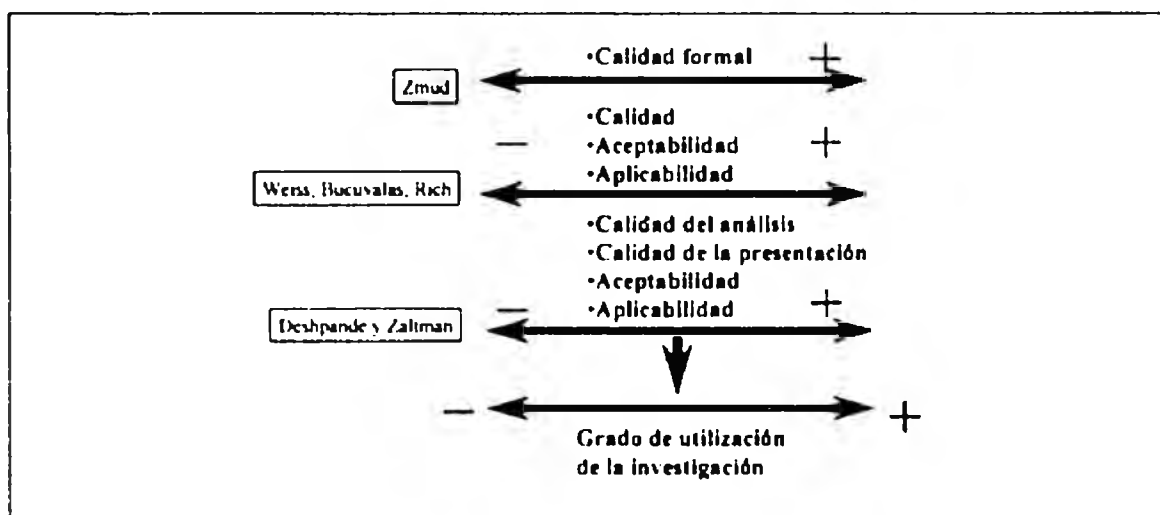
La figura 3.5 resume brevemente esta perspectiva, al mostrar cómo una mayor formalización y centralización (Deshpandé y Zaltman, 1982; Moch y Morse, 1977), la existencia de una fuerte jerarquía (Wilensky, 1967) y un menor tamaño de empresa (Moch y Morse, 1977) suponen un menor grado de utilización de la investigación.

3.5.3. Las características del informe de la investigación

La investigación de mercados puede ser concebida como un producto intercambiado entre unos proveedores (los investigadores) y unos clientes (los decisores). La forma física concreta de este producto (información) es el

informe final que los investigadores presentan a los decisores bien de modo escrito bien de modo oral. La figura 3.6 sirve como guía de las diferentes perspectivas existentes en relación con la influencia del informe de la investigación en el uso de la información del estudio.

Figura 3.6. Influencia de las características del informe en el uso de la investigación



Fuente: Elaboración propia basado en Deshpandé y Zaltman (1982)

En relación con este tema, Zmud (1978) afirma que el aspecto formal del informe de la investigación resulta un elemento importante a la hora de determinar el nivel de uso que se le va a dar. Por poner un ejemplo, algunos decisores pueden preferir que la información les sea comunicada en un formato tabular en vez de en un formato gráfico. El mero hecho de que la información

esté dispuesta en un formato no agradable para el decisor o al que no esté acostumbrado, puede suponer una barrera a su utilización.

Los trabajos de Weiss (1977), Weiss y Bucuvalas (1980) y Rich (1979) muestran que el uso de la información se ve afectado por otras características del informe, entre ellas:

- la calidad de los análisis efectuados,
- la aceptabilidad de las recomendaciones (su grado de concordancia con las políticas y cultura de la organización) y
- la posibilidad de emprender acciones concretas basándose en los hallazgos.

Deshpandé y Zaltman (1982) encuentran que un adecuado análisis de la información, una satisfactoria presentación de la información, una gran concordancia de las recomendaciones con la cultura de la empresa y la posibilidad de emprender acciones concretas con base en los hallazgos de la investigación redundan en una mayor utilización de la información que de ella se desprende.

3.5.4. Grado de sorpresa

El informe final de la investigación puede apoyar o contradecir las ideas previas de los decisores. En caso de que las contradiga existirá un alto grado de sorpresa.

La sorpresa puede definirse como el grado en que un conjunto de resultados del informe de la investigación resulta imprevisto o contrario a la intuición de los decisores.

La sorpresa implica un incremento en la incertidumbre y la incertidumbre supone un mayor riesgo. Si consideramos que el objetivo de la investigación es la reducción de la incertidumbre y con esta reducción la del riesgo asociado a la decisión, entonces es comprensible que la sorpresa, aunque sea positiva, pueda ser un factor inhibitor del uso de la información procedente de la investigación. Este hallazgo es de aplicación tanto para las investigaciones de carácter exploratorio como para las de carácter confirmatorio.

Antes de que se conozca el informe de la investigación, los directivos experimentan un proceso de formación de expectativas durante el cual desarrollan sus ideas acerca de cuáles serán las conclusiones del estudio. Una vez que la investigación y sus conclusiones son presentadas a través del informe final, comienza el proceso de evaluación por parte de los decisores. En ese momento se produce la confirmación o negación de las ideas previas del directivo y la posible aparición de la sorpresa.

Los trabajos desarrollados en el ámbito de la disonancia cognitiva (Abelson, 1959; Aronson, 1969 y Festinger, 1957) indican que los decisores tenderán a buscar de modo selectivo aquella información que apoye sus ideas previas y evitarán, también de modo selectivo, la información contraria a sus creencias.

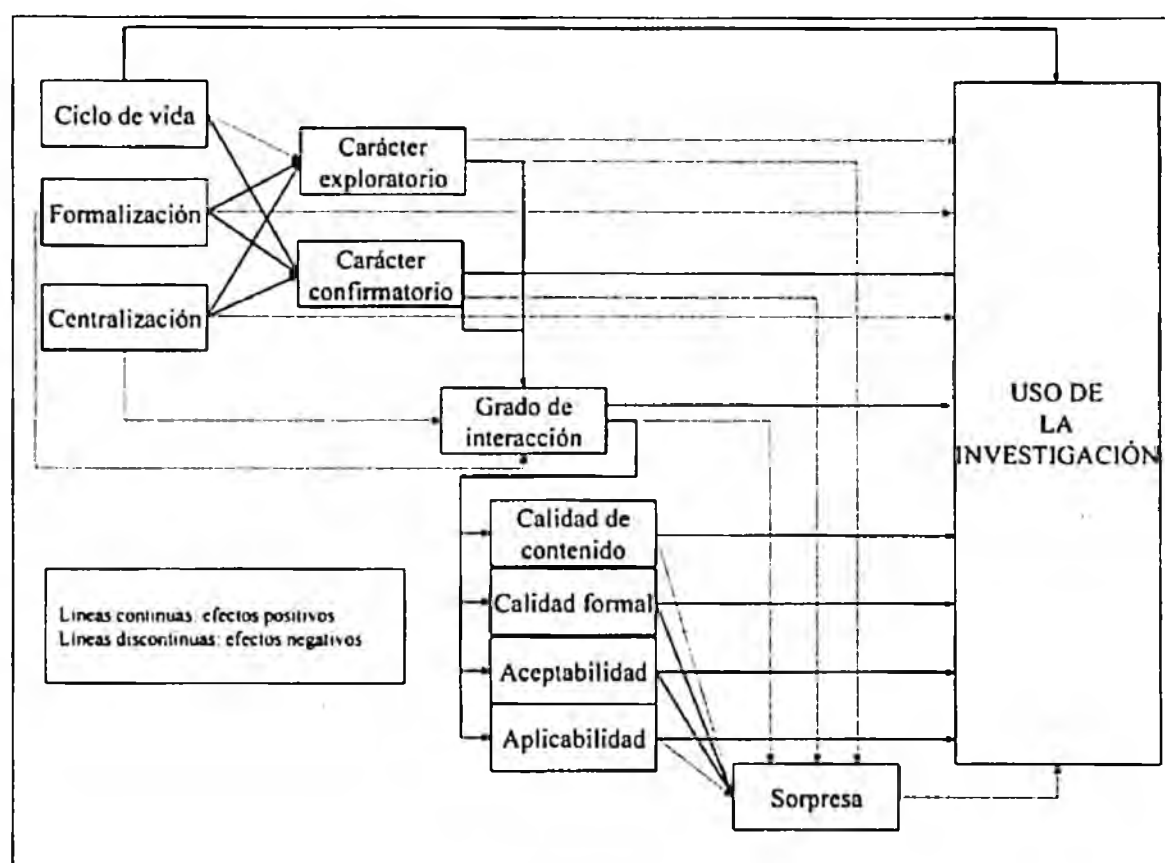
Por ello, la información disonante, discrepante o sorprendente que aparezca en el informe de la investigación generará en los decisores una sensación de baja calidad de la investigación y, por tanto, de una menor utilidad. Esto será más evidente si se compara con información que apoya las ideas previas del directivo.

3.5.5. Interacción entre decisores e investigadores

El valor de la interacción entre los decisores y los investigadores ha sido enfatizado en repetidas ocasiones por los principales autores (Barabba, 1978; Brown, 1972). Cuanto mayor es el grado de interacción entre los decisores y los investigadores durante el desarrollo del proyecto, mayor será el uso de la información derivada de la investigación. Este factor, que sin duda tiene un gran efecto sobre el uso de la información por parte de los decisores, recibirá un análisis más profundo en los siguientes apartados, ya que otros autores lo han tratado con una mayor profundidad.

La figura 3.7 muestra, a modo de resumen, la influencia que el conjunto de factores considerados tienen sobre el uso de la información de la investigación de mercados.

Figura 3.7. Factores que influyen en el uso de la información de la investigación desde la perspectiva de los decisores



Fuente: Adaptado de Deshpandé y Zaltman (1982)

El análisis de los cinco grupos de factores que afectan a la utilización de la información de la investigación de mercados fue llevado a cabo por Deshpandé

y Zaltman (1982) desde la perspectiva de los usuarios de la información. Sin embargo, ésta no es la única perspectiva válida. En este sentido, es necesario contar con la perspectiva de los proveedores de la información, esto es, los investigadores. Esta necesidad es cubierta por Deshpandé y Zaltman (1984), que basándose en parte en el trabajo desarrollado por Luck y Krum (1981), Caplan, Morrison y Stambaugh (1975), Bogart (1967) y Martilla y Carvey (1975), confirman la teoría de las dos comunidades en el uso de la información. Esta teoría afirma que no existe acuerdo entre investigadores y decisores acerca de cuáles son los aspectos que cabría mejorar para favorecer el uso de la información de la investigación.

3.5.6. La teoría de las dos comunidades en el uso de la información procedente de la investigación

La mayor parte de los trabajos realizados sobre el tema del uso de la información han tenido lugar en el ámbito de las ciencias políticas más que en el área del marketing.

Una de las primeras contribuciones fue el estudio de Caplan, Morrison y Stambaugh (1975) acerca del uso de la información por parte de los funcionarios del gobierno federal estadounidense. Entre los hallazgos principales de este estudio cabe destacar el que señala el motivo fundamental

de la escasa utilización de la información. De acuerdo con Caplan y sus colaboradores, los investigadores y los decisores forman parte de dos comunidades diferentes, cada una con sus propias normas, valores, vías de socialización y criterios acerca de lo que constituye una investigación útil. Debido a las diferencias en las normas que rigen estas dos comunidades, la investigación tiende a ser infrautilizada.

Más específicamente, el estudio sugiere que ambos grupos operan en mundos diferentes, con valores diferentes y a menudo en conflicto, diferentes sistemas de recompensa y diferentes idiomas. "La desconfianza mutua es un factor importante en la separación de las comunidades de productores y usuarios" (Caplan, Morrison y Stambaugh, 1975: 50).

Esta perspectiva divergente recibió el nombre de "teoría de las dos comunidades".

La teoría de las dos comunidades puede ser encontrada también en la literatura de marketing. Bogart (1967) señala que los investigadores se perciben a sí mismos como científicos mientras que los directivos se consideran "hombres de negocios". Esta diferente percepción establece barreras de comunicación entre ambos grupos.

Martilla y Carvey (1975) citan los problemas que surgen del empleo casual de palabras con significado equívoco. Términos tales como "significativo",

"correlación", "varianza" o "aleatorio" tienen un significado estadístico concreto más allá del uso cotidiano que de estos términos se hace en otros ámbitos.

Todos estos factores que ahondan la divergencia entre los valores de ambas comunidades llevan a pensar que los elementos que cada grupo percibe como más importantes a la hora de determinar la utilidad de la información procedente de la investigación pueden resultar diferentes.

Deshpandé y Zaltman (1984) complementan la perspectiva del decisor de su publicación de 1982 con la perspectiva del investigador. La comparación de ambas investigaciones puede verse reflejada en la figura 3.8.

Figura 3.8. Correlación de los diferentes factores con el uso de la información

	Investigadores	Decisores
Interacción	+ (0,36)	+ (0,23)
Aceptabilidad	+ (0,34)	+ (0,12)
Carácter exploratorio	+ (0,33)	- (0,15)
Calidad formal del informe	+ (0,23)	+ (0,08)
Calidad técnica del informe	+ (0,23)	+ (0,30)
Carácter confirmatorio	- (0,19)	+ (0,11)
Aplicabilidad	+ (0,19)	+ (0,12)
Sorpresa	+(0,18)	- (0,21)

Fuente: Adaptado de Deshpandé y Zaltman (1984).

En la figura 3.8 se puede observar que los decisores y los investigadores muestran diferentes perspectivas en cuanto a la valoración de los factores que afectan al uso de la información de la investigación.

Cabe señalar dos hallazgos fundamentales.

El primero de ellos hace referencia a la diferente ordenación de la importancia de los factores que hace uno y otro grupo. Mientras los investigadores opinan que los factores más importantes son

- el grado de interacción con los decisores,
- la aceptabilidad de los resultados (o su grado de coherencia con las prácticas habituales de la organización),
- el carácter exploratorio de la investigación y
- la calidad formal del informe de la investigación,

los decisores afirman que lo que valoran a la hora de utilizar o no utilizar el resultado de una investigación es

- en primer lugar la calidad técnica del informe final,
- la interacción entre decisores e investigadores,
- el grado de sorpresa que suponen los resultados y

- el carácter exploratorio de la investigación.

El segundo hallazgo se refiere a la diferente influencia que decisores e investigadores atribuyen a algunos de los factores señalados.

Los investigadores consideran la variable "sorpresa" como de una importancia menor en contraste con los directivos que la consideran crucial y con una influencia opuesta. Parece claro que los investigadores minusvaloran el nivel de desagrado que la sorpresa produce entre los decisores. Lo que éstos solicitan de la información de la investigación es que reduzca la incertidumbre. Si en este proceso de búsqueda de información para reducir la incertidumbre la investigación de mercados llega a hallazgos imprevistos, no anticipados y quizás contrarios a la intuición, es normal que los directivos se sientan incómodos. La información no prevista y contraria a la intuición suele ser opuesta a la experiencia pasada y a los decisores les desagrada que la investigación les indique que una decisión tomada en el pasado pudo haber sido inadecuada.

La mayoría de los investigadores, en su búsqueda de nuevo conocimiento, no parecen ser capaces de captar plenamente cómo la sorpresa en los resultados

afecta a los decisores. En este sentido, es fundamental conocer cuáles son las "zonas de comodidad"⁴ de los decisores (Barabba y Zaltman, 1991, 1992).

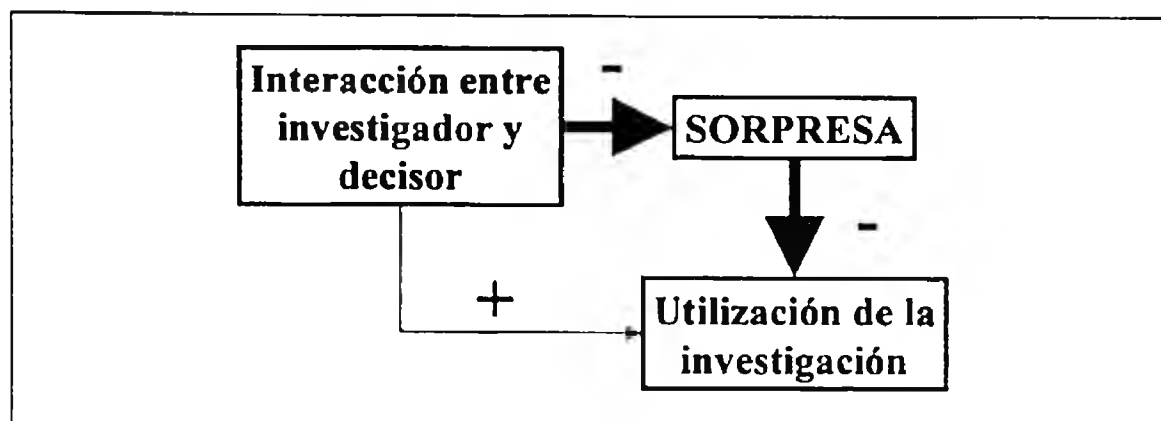
En resumen, y comparando estas dos investigaciones (Deshpandé y Zaltman, 1982, 1984), se puede destacar que desde la perspectiva de los decisores:

- Existen dos características propias de la estructura organizacional que afectan al uso de la información derivada de la investigación de mercados: el grado de formalización y la centralización. El uso de la información de la investigación es menor con alta formalización y centralización. Por el contrario, cuanto mayor es la flexibilidad de que disfrutaran los directivos y cuanto más participan en la toma de decisiones, mayor es el uso que hacen de la información de una investigación concreta.
- La calidad global del informe de la investigación afecta al nivel de uso de los resultados. Sin embargo, parece que un aspecto muy importante de la calidad percibida en un informe no es su bondad técnica sino más bien el grado de sorpresa que produce.

⁴ Se entiende por zona de comodidad el rango de valores para un resultado que no supone un rechazo por parte del directivo.

- El grado de interacción entre los investigadores y los usuarios en las etapas clave del proceso de la investigación tiene un efecto importante sobre el empleo de sus resultados. Cuanto mayor sea la interacción, mayor será la utilización que se haga de los resultados. Sin embargo, la mayor parte del efecto total de la interacción sobre el uso de la información tiene lugar no de modo directo sino a través de otras variables; la interacción entre investigador y decisor reduce la probabilidad de que los resultados resulten sorprendentes (figura 3.9), lo que a su vez incrementa la probabilidad de utilización. Por otra parte, la interacción incrementa también la calidad global percibida del informe final cuyo efecto en la utilización de la información es igualmente positivo.
- El factor sorpresa resulta sumamente importante. En la medida en que una investigación genera resultados no esperados, contrarios a la intuición o que no apoyan decisiones ya tomadas en función de otras informaciones, menor es la probabilidad de que esos resultados lleguen a utilizarse.

Figura 3.9. La influencia de la interacción entre decisor e investigador en el uso de la información



Fuente: Elaboración propia basado en Deshpandé y Zaltman (1984)

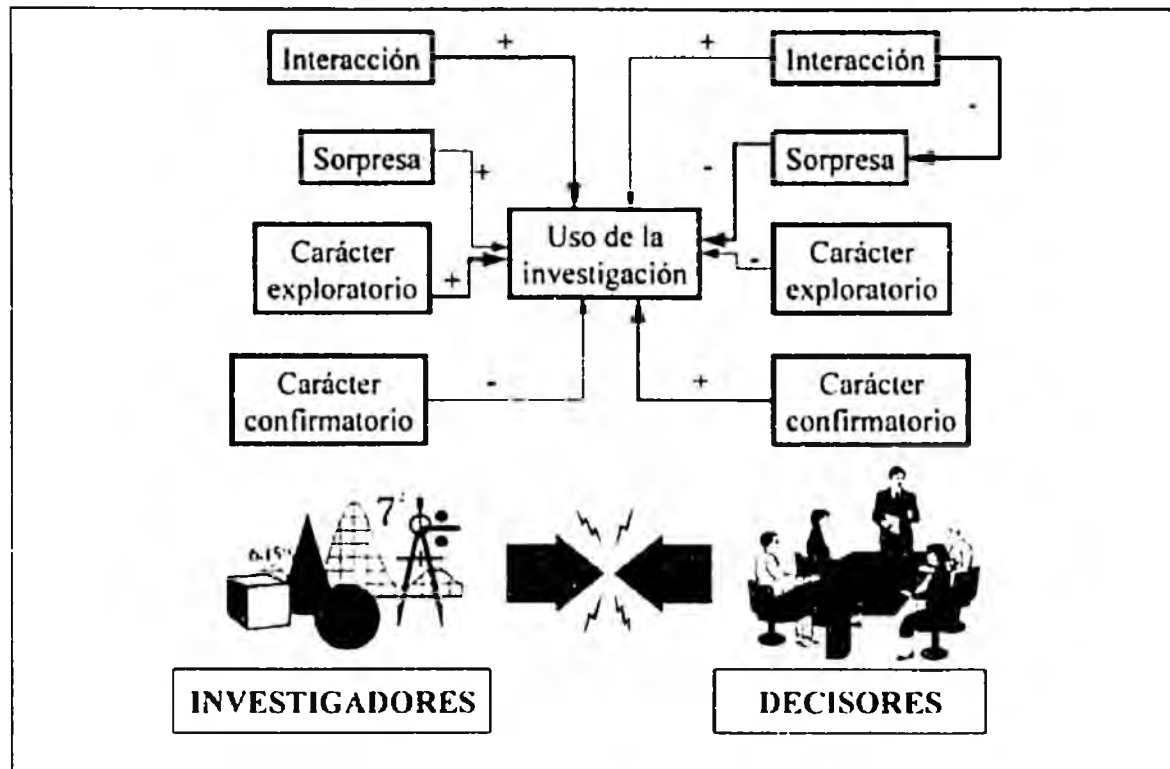
Desde la perspectiva de los investigadores:

- La interacción entre directivo e investigador es el factor que presenta un impacto total mayor en el uso de la investigación. Una mayor interacción entre decisor e investigador parece tener un efecto positivo sobre la aceptabilidad de los resultados (es decir, su coherencia con las prácticas habituales de la empresa), la aplicabilidad de los resultados y la calidad del informe de la investigación. Estos factores aumentan, en opinión de los investigadores, la probabilidad de que se emplee la información procedente de la investigación.
- La aceptabilidad de los resultados de la investigación es un determinante fundamental del nivel de uso de la información de la investigación.

- Es más probable que los resultados se utilicen cuando la investigación es de naturaleza exploratoria. Este efecto es opuesto al percibido por los directivos. En opinión de los investigadores, el carácter exploratorio de la investigación hace que los hallazgos sean sorprendentes y que por tanto proporcionen una mayor cantidad de información novedosa al decisor. Como ya se ha mencionado, la sorpresa es, según los decisores, un elemento inhibitor del uso de la información.
- Cuando la investigación es de carácter confirmatorio, los resultados de la investigación son menos usados. El comentario del punto anterior es aplicable en este caso.
- Cuando la investigación contiene elementos sorprendentes el nivel de uso es superior.

En la figura 3.10 se destacan los elementos fundamentales de la controversia entre decisores e investigadores.

Figura 3.10. Diferentes perspectivas acerca de los factores que determinan el uso de la información de la investigación

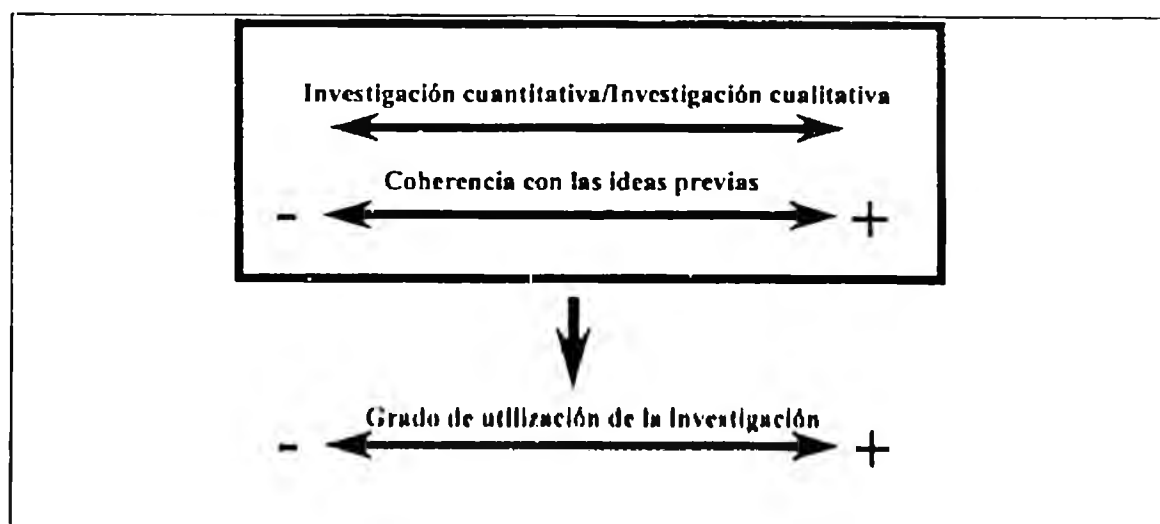


Fuente: Elaboración propia basado en Deshpandé y Zaltman (1984)

3.6. LA CONTRIBUCIÓN DE LEE, ACITO Y DAY

Lee, Acito y Day (1987) se centran en las ideas previas de los directivos y en las características técnicas del informe de la investigación como factores que determinan el grado de uso de la información procedente del estudio. La figura 3.11 muestra que, en opinión de estos autores, el carácter cualitativo de la investigación así como la coherencia con las ideas previas del decisor constituyen factores que favorecen la utilización de la información de la investigación.

Figura 3.11. Influencia de las ideas previas y las características de la investigación en el uso de la información



Fuente: Elaboración propia basado en Lee, Acito y Day (1987)

Parten de la afirmación de que el conocimiento tradicional acerca de la evaluación y el uso de la información de la investigación de mercados sugiere que los decisores:

- son capaces de evaluar correctamente si la investigación que se les presenta ha sido diseñada y aplicada de modo competente o incompetente.
- utilizarán la investigación del modo más apropiado dentro del entorno de la decisión, con el fin de reducir la incertidumbre y tomar decisiones de mayor calidad que las que habrían sido posibles en ausencia de la investigación relevante.

Sin embargo, Hardin (1973), Smith (1974) y Zikmund (1982) se oponen a este conocimiento tradicional y sugieren que estas afirmaciones podrían ser dramáticamente optimistas. En opinión de estos autores, no es seguro que los decisores valoren peor o utilicen en menor medida información de una calidad objetiva reducida. Tampoco es seguro que los directivos empleen la información con el fin de reducir la incertidumbre.

Para su investigación, Lee, Acito y Day (1987) adoptan una perspectiva del uso de la información de carácter orientado a la acción-instrumental, al considerarlo "...reflejado en cambios en la confianza del que toma la decisión o en efectos verificables sobre la propia decisión". (Lee, Acito y Day, 1987: 188)

Estos autores llegan a los siguientes hallazgos:

- La información de la investigación tiende a ser más utilizada para la toma de decisiones si es coherente con las creencias del que toma la decisión. Esta afirmación se basa en el fenómeno conocido como "perseverancia en las creencias" (*belief perseverance*), fenómeno observado en una gran variedad de contextos y consistente en la inercia que muestran las opiniones una vez formadas, que tienden a no modificarse cuando se presenta nueva información. En este sentido, Festinger (1957) escribe sobre la teoría de la disonancia cognitiva. Los individuos evitan selectivamente aquella información que entra en conflicto con las actitudes establecidas. En la misma línea, Einhorn y Hogarth (1978) sugieren que la "perseverancia en las creencias" refleja el exceso de confianza del individuo en sus propias capacidades de juicio.
- El decisor evalúa el diseño de investigación de un estudio acorde con sus expectativas previas de modo más favorable que el diseño de un estudio contrario a sus creencias.
- Los decisores son más proclives a usar una investigación cualitativa que una investigación basada en resúmenes estadísticos de datos recogidos a través de encuestas. De modo paralelo, el diseño de una investigación cualitativa se valora más positivamente que el diseño de

una investigación cuantitativa. Kahneman y Tversky (1972, 1973) encontraron que los directivos tienden a infrautilizar los resúmenes estadísticos de datos en favor de los estudios de casos debido fundamentalmente a su mayor realismo y vividez. Según Nisbett y Ross (1980) la información basada en el estudio de casos tiene sobre el aséptico resumen estadístico de datos la ventaja de una mayor proximidad al decisor.

- Ni la evaluación ni el uso de una investigación basada en encuestas se ven afectadas por el tamaño de la muestra seleccionada. Esta proposición entra en conflicto con la teoría tradicional del muestreo. Las estadísticas basadas en una muestra más amplia disfrutan de una mayor probabilidad de recoger las verdaderas características de la población. Kahneman y Tversky (1972) afirman que los directivos muestran una escasa comprensión de la "ley de los grandes números". Este fenómeno ocurre tanto entre los expertos como entre los no profesionales. Existe una gran tendencia a generalizar e inferir conclusiones a partir de casos particulares, una falacia a la que estos autores identifican como la "ley de los pequeños números".
- Ni la evaluación ni el uso de la información derivada de la investigación dependen del proceso de muestreo empleado en la selección de las unidades estadísticas. Esta proposición es también contraria a la teoría

tradicional del muestreo ya que un procedimiento aleatorio de selección de unidades muestrales presenta ventajas inferenciales sobre un procedimiento no aleatorio. Los decisores parecen no ser muy conscientes de las ventajas del muestreo aleatorio, llevando a cabo inferencias y generalizaciones sin importar si la información proporcionada procede de una muestra representativa de la población (garantizada por un buen muestreo aleatorio) o de una muestra no representativa.

3.7. LA CONTRIBUCIÓN DE PERKINS Y RAO

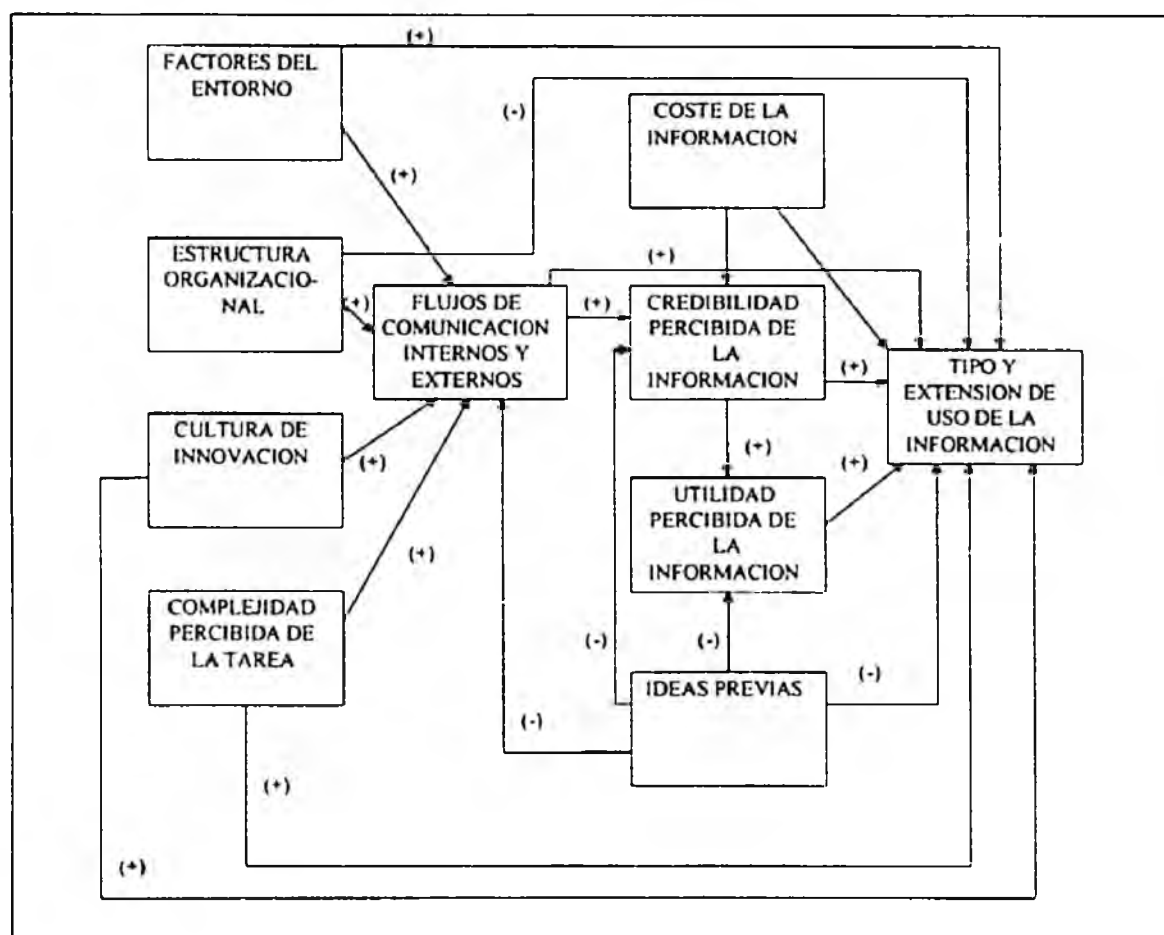
Perkins y Rao (1990) se centran en la experiencia del decisor, tanto en su organización como en el puesto que desempeña en el momento. Encuentran que con el aumento de la experiencia en la organización y en su puesto de trabajo, los directivos adquieren pericia en la toma de decisiones. Estos autores afirman que la toma de decisiones es algo que se aprende con la experiencia. Los estudios que comparan a ejecutivos veteranos e inexpertos, ponen de manifiesto que los expertos poseen unas estructuras cognitivas más desarrolladas. Esta ventaja les permite una estructuración más efectiva de los problemas así como una solución más exitosa.

Los directivos experimentados tienden a buscar más información al tiempo que disponen de los criterios para buscar esa mayor cantidad de información entre la información relevante.

3.8. LA CONTRIBUCIÓN DE MENON Y VARADARAJAN

Menon y Varadarajan (1992) plantean el modelo de factores que influyen en la utilización de la información derivada de la investigación de mercados que se muestra en la figura 3.12.

Figura 3.12. Factores que afectan al uso de la investigación de mercados



Fuente: Menon y Varadarajan (1992)

Los factores que consideran pueden agruparse en varias categorías:

- Los factores del entorno.
- Grado de estructuración en la organización.
- Cultura innovadora e información.
- Complejidad de las tareas del directivo.
- Flujos de comunicación internos y externos.
- El coste de la información.
- Credibilidad percibida y utilidad de la información.
- Las ideas previas.

Este trabajo de Menon y Varadarajan (1992) sirve como base de la posterior operacionalización que Menon y Wilcox (1994) llevaron a cabo del constructo "uso de la información de la investigación de mercados" a través de la escala USER (*Use of Research*). Dado que ésta es la herramienta empleada en la aplicación empírica de la presente tesis doctoral, se analizarán a continuación con gran nivel de detalle cada uno de estos factores.

3.8.1. Los factores del entorno

El efecto del entorno de una empresa sobre su estructura y sobre sus resultados ha sido ampliamente estudiado en la literatura sobre estrategia. Dimensiones como la complejidad del entorno (entorno simple frente a entorno complejo) o su turbulencia (entorno estable frente a entorno cambiante) son ejemplos de los factores fundamentales del entorno.

La volatilidad o estabilidad del entorno ha sido relacionada también con la estructura de la organización, así como con la incertidumbre percibida en las tareas de los directivos. Daft y MacIntosh (1981) propusieron el concepto de "*environmental equivocation or ambiguity*" para señalar que la incertidumbre de los directivos es elevada no por la falta de información sino por la falta de definición acerca del modo correcto de desempeñar una tarea o por la inseguridad acerca de qué cuestiones deben ser planteadas para obtener la respuesta correcta.

Estos hallazgos sugieren que la estabilidad o turbulencia del entorno afecta no sólo a la estructura de la organización sino también a la necesidad del directivo de disponer de una mayor cantidad de información. Implica por tanto una mayor propensión del individuo a buscar esa información.

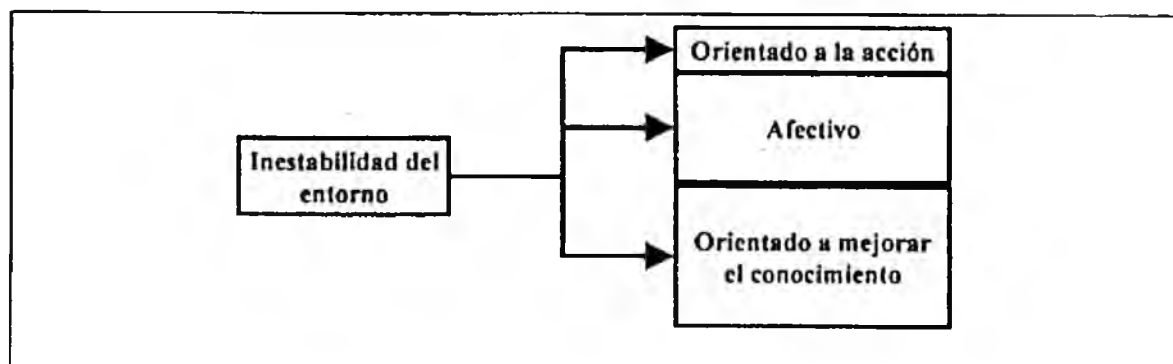
Por otro lado, aunque una mayor inestabilidad del entorno llevará a un mayor uso de la información, es más probable que los directivos no estén muy

seguros acerca de la calidad de esa información, debido fundamentalmente a lo volátil del entorno.

La inestabilidad del entorno se encuentra por tanto, según Menon y Varadarajan (1992), relacionada con un uso de la información para mejorar el conocimiento así como con un uso afectivo, quedando el uso orientado a la acción más relegado debido a la inseguridad acerca de la calidad de esa información.

Por tanto, si bien una mayor inestabilidad del entorno supone un mayor uso de la información de la investigación, este mayor uso es, sobre todo, del tipo afectivo o también orientado a mejorar el conocimiento, siendo menor su influencia sobre el uso orientado a la acción (ver figura 3.13).

Figura 3.13. Influencia de la inestabilidad del entorno en el grado y tipo de uso de la investigación



Fuente: Elaboración propia basado en Menon y Varadarajan (1992)

3.8.2. Grado de estructuración en la organización

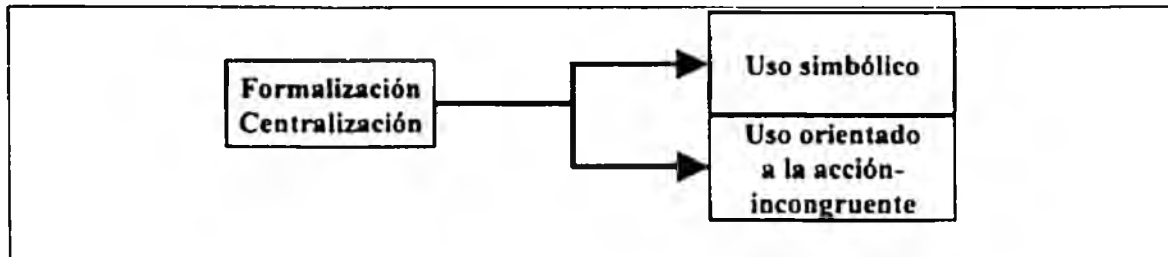
Según Menon y Varadarajan (1992), la estructura de la organización afecta a las tareas de los directivos así como al tipo y cantidad de análisis del entorno (*environmental scanning*).

La escasa flexibilidad, la falta de autonomía y el aislamiento de la organización asociados con una estructura muy definida, pueden dar como resultado una escasa utilización de la información derivada de la investigación. Sin embargo, no existe acuerdo acerca de la validez de esta afirmación. Por ejemplo, la estructura organizacional descentralizada ha sido relacionada tanto con un mayor uso de la información (Deshpandé, 1982; Deshpandé y Zaltman, 1982, 1984; John y Martin, 1984) como con una menor utilización de ésta (Corwin y Louis, 1982).

Según Menon y Varadarajan (1992), cuando una organización se encuentra rígidamente estructurada, el uso de la información se reduce y es más probable que cualquier utilización sea de tipo simbólico.

Del mismo modo, si la centralización y la formalización crean un ambiente hostil que inhibe el uso de la información, es probable que una parte de él sea un uso orientado a la acción pero incongruente (figura 3.14).

Figura 3.14. Influencia de la estructura organizacional en el grado y tipo de uso de la investigación



Fuente: Elaboración propia basado en Menon y Varadarajan (1992).

3.8.3. Cultura innovadora e información

Un factor organizacional importante, que facilita o inhibe el uso de la investigación en una empresa, es la cultura de información imperante.

Si una empresa presenta un sesgo hacia la innovación y es proclive a captar información del entorno, es más probable que el conocimiento sea compartido y usado (Zaltman, 1986) ya que es posible equiparar la aceptación de nueva información procedente de una investigación con la aceptación de una innovación.

La cultura y el clima de una organización también afectan a la flexibilidad y a la complejidad de las tareas de los decisores. Una cultura promotora del cambio y del comportamiento innovador fomentará el intercambio activo de ideas y tenderá a incrementar de ese modo los flujos de comunicación.

Una orientación favorable a la innovación y a la generación de conocimiento tendrá reflejo en una atmósfera general de creatividad y disposición a asumir riesgos.

Un decisor rodeado de una cultura como la descrita, no sólo promoverá el intercambio de información sino que también estará dispuesto a adoptar ideas y conceptos que se hayan generado en el exterior de la organización, minimizando la influencia del síndrome "no inventado aquí".

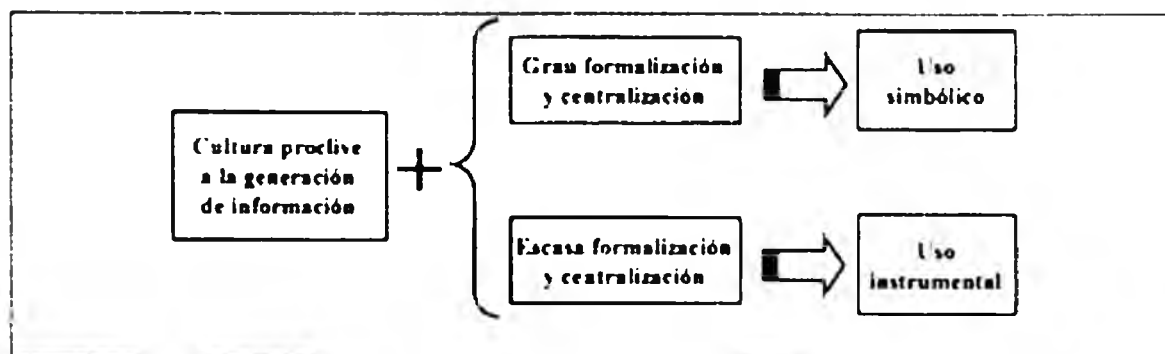
Aunque parece evidente que una cultura de este tipo supone un mayor uso de la información derivada de la investigación, Menon y Varadarajan (1992) afirman que el modo concreto en que la utilización de la información mejora depende de los factores estructurales y los del entorno:

- En una empresa con gran centralización y formalización, la cultura de innovación puede llevar a un uso más simbólico que instrumental.
- En una empresa que opera en un entorno estable, la cultura que promueve el uso de la información puede fomentar un uso más instrumental que simbólico.

Este diferente efecto viene derivado de la "calidad" de esa cultura innovadora y proclive a la generación de información. En la medida en que la cultura imperante en la organización promueva la generación de información por

motivos ajenos a su valor intrínseco para la toma de decisiones, el uso será más simbólico que instrumental y viceversa (ver figura 3.15).

Figura 3.15. Influencia de la cultura Innovadora y proclive al uso de información en el uso de la investigación



Fuente: Elaboración propia basado en Menon y Varadarajan (1992)

3.8.4. Complejidad de las tareas del directivo

La complejidad de las tareas del directivo viene definida por dos dimensiones, su variabilidad y su dificultad

- La variabilidad de la tarea se refiere al número de excepciones que el directivo se encuentra en el desempeño de su trabajo. Afecta al grado en que los procesos pueden ser estructurados de un modo estandarizado y especializado

- La dificultad de las tareas es el grado en que el trabajo puede ser analizado y su resultado anticipado. Afecta a la cantidad de experiencia necesaria para desarrollar las tareas.

A medida que la variabilidad y la dificultad de las tareas aumentan, lo hace también su complejidad, lo que supone un incremento en las necesidades de información y por tanto unos mayores flujos de comunicación. Paralelamente, a medida que la complejidad de la tarea se incrementa, los directivos tienden a usar la información con la finalidad de reducir la incertidumbre. Por ello, cuanto mayor es la complejidad de la tarea:

- Mayores serán los flujos de comunicación en la organización.
- Mayor será el uso de la información en la empresa.
- Mayores serán el uso para mejorar el conocimiento y el uso simbólico en detrimento del uso orientado a la acción.

3.8.5. Flujos de comunicación internos y externos

Los flujos de comunicación están constituidos por el conjunto de información captada a partir de fuentes externas y de fuentes internas y difundida en el interior de la organización.

La calidad percibida en la información viene determinada no sólo por la fuente de información sino también por la localización de la fuente (interna o externa a la organización).

El caudal de los flujos de comunicación dentro de una organización está influido por la existencia de actividades de "cruce de fronteras" (*boundary spanning*) y por el tipo de fuente de información empleado.

La elección de las fuentes de información y la confianza en ellas, afecta a la credibilidad y a la utilidad percibida de la información (Culnan, 1983; John y Martin, 1984). A medida que aumenta la complejidad de la tarea es más probable que el decisor solicite y recoja información procedente de un conjunto más amplio de fuentes.

En la misma línea, Downs (1967) encontró que los decisores analizan su entorno inmediato a través de una combinación de "flujos de información no programados" y "análisis programados".

Menon y Varadarajan (1992) afirman que en una organización donde existen grandes flujos de comunicación, la información es vista con menor hostilidad. Además, se otorga un mayor valor y credibilidad a la nueva información. Las organizaciones con mayor nivel de comunicación padecen en menor medida el síndrome de "no inventado aquí" y muestran una mayor tendencia a recoger y utilizar nueva información. Por tanto, cuanto mayores son los flujos de

información en una organización, mayor es el uso de la información en la empresa y mayor es la credibilidad que se le otorga.

3.8.6. El coste de la información

La credibilidad y la utilidad percibidas por el directivo en un estudio están afectadas por los costes en que se ha incurrido para llevarlo a cabo. Los costes de un estudio se perciben en términos tanto monetarios como no monetarios (tiempo y esfuerzo). Los estudios más caros tienden a ser percibidos como de una calidad superior. Es más, cuando los directivos emplean más tiempo y esfuerzo en llevar a cabo un estudio pueden estar más inclinados a considerar el estudio y sus resultados como más creíbles y por ello pueden ser más proclives a utilizar la información derivada de él.

Las investigaciones que son llevadas a cabo a un alto coste adquieren por lo general notoriedad dentro de la empresa. Debido a la naturaleza pública del estudio, es muy probable que los directivos utilicen al menos una parte de sus conclusiones. En algunos casos, es muy probable que el uso sea público para evitar cualquier percepción de que el estudio supuso una pérdida de tiempo, de dinero y de esfuerzo. Por tanto, cuanto mayores son los costes de adquirir información:

- Mayor es la calidad percibida de la investigación.

- Mayor es el uso de la información.
- En mayor medida se lleva a cabo un uso orientado a la acción en detrimento de un uso para mejorar el conocimiento o un uso afectivo (debido a la naturaleza pública de dicho uso).

3.8.7. Credibilidad percibida y utilidad de la información

John y Martin (1984) desarrollaron un modelo para determinar la credibilidad percibida en la información. Dicho modelo mide esencialmente la calidad percibida de la información.

Según los mencionados autores, la credibilidad percibida viene determinada por:

- El realismo de la investigación.
- Su precisión.
- El grado de especificidad del problema analizado.
- La coherencia de los resultados de la investigación y sus implicaciones.
- El alcance (*comprehensiveness*) y la integridad (*completeness*) de la investigación.

- La validez de la investigación desde el punto de vista teórico y metodológico.

La utilidad de la investigación es la capacidad para proporcionar al decisor una secuencia lógica o explicación que le lleve a la decisión. La utilidad de la investigación promueve la acción en la organización (Davis, 1971; Mackenzie, 1983; Shrivastava, 1987).

A partir del trabajo desarrollado por Thomas y Tymon (1982), Shrivastava (1987) propuso los siguientes criterios para determinar la utilidad de una investigación:

- Significatividad (*meaningfulness*): la información debe ser de interés personal y debe tener sentido para los decisores.
- Relevancia en relación con los objetivos: la información debe estar relacionada con las tareas a que se enfrenta el usuario.
- Validez operacional: el conocimiento debe estar orientado a la acción, de tal modo que se pueda emprender alguna acción a partir de él. Este concepto ha recibido anteriormente en esta exposición el nombre de aplicabilidad.
- Carácter innovador: grado de no obviedad de la información.

En referencia a esta última dimensión (el carácter innovador), Deshpandé y Zaltman (1982, 1984) encontraron que la información innovadora tiende a ser menos utilizada por parte de los decisores ya que puede provocar sorpresa.

Por otra parte, aunque los costes asociados a la realización de una investigación no tienen un efecto sobre su utilidad percibida, estos dos factores (coste y utilidad), junto con la credibilidad percibida en la información pueden afectar al proceso de uso.

Por ejemplo, aquellos estudios que han supuesto un coste elevado pero cuyo valor percibido es reducido, pueden ser usados de un modo simbólico para aparentar que no se desperdició ni tiempo ni dinero. Por tanto:

- Cuanto mayor sea la credibilidad percibida de la información, mayor será su utilidad y su uso.
- La información de gran coste pero de baja credibilidad tenderá a ser utilizada de un modo simbólico.
- La utilidad percibida de la información supone un mayor uso dentro de la organización. En la medida en que la utilidad percibida se reduzca, el uso instrumental de la información será sustituido por un uso más simbólico.

3.8.8. Las ideas previas

Las predisposiciones o ideas previas están basadas en diferencias individuales en los decisores, tales como su grado de experiencia, su nivel de conocimiento o su estilo cognitivo.

Berg *et al.* (1978) encontraron una mayor utilización de los hallazgos de la investigación en aquellos directivos que consideraban que disponían de un escaso conocimiento previo en comparación con aquellos otros que se consideraban mejor informados. Este hallazgo se revela cierto tanto si la nueva información apoya como si contradice la posición inicial.

De modo similar, los directivos y decisores que mantienen posturas preestablecidas respecto al tema objeto de estudio, son menos proclives a buscar información adicional. Una de las principales razones puede ser la de evitar los costes psicológicos derivados de la disonancia cognitiva o del incremento de la incertidumbre. Los directivos con ideas previas tienden por tanto a buscar en menor medida y de un modo más selectivo, lo que supone unos menores flujos de comunicación.

Es más, los directivos tienden a desechar la información nueva que resulta incoherente con sus ideas previas (Deshpandé y Zaltman, 1982; Lee, Acito y Day, 1987).

Los directivos que están favorablemente dispuestos a un cierto tipo de información, son propensos a reducir el valor percibido en la información, precisamente porque no les aporta un conocimiento nuevo.

Los directivos que están negativamente predispuestos a un tipo de información, tienden a rechazar toda información nueva y a valorar pobremente su utilidad y credibilidad ya que es incoherente con sus opiniones y actitudes. Es más, en función de sus ideas previas, los decisores tienden a usar la información procedente de la investigación de modo diferente:

- Los directivos negativamente predispuestos tienden a utilizar la información de la investigación bien de un modo orientado a la acción-incongruente bien de modo simbólico.
- Por su parte, los decisores favorablemente predispuestos tienden a emplear el estudio no sólo de un modo orientado a la acción y coherente sino también de modo afectivo.

Por tanto, cuanto más abundantes son las ideas previas del decisor:

- Menores son los flujos de información globales.
- Menor es la credibilidad percibida.
- Menor es la utilidad percibida.
- Menor es la utilización de la información.

Cuanto más intensas son las ideas previas negativas mayor es el grado de uso orientado a la acción incongruente y simbólico.

Cuanto más intensas son las ideas previas positivas mayor es el grado de uso orientado a la acción congruente y mayor es el uso afectivo.

3.9. LA CONTRIBUCIÓN DE MOORMAN, DESHPANDÉ Y ZALTMAN

Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992) y Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993) se basan en el trabajo de Deshpandé y Zaltman (1982, 1984, 1987) para elaborar una teoría sobre la influencia de la confianza entre usuario e investigador sobre el uso de la información proveniente de la investigación.

Según Deshpandé y Zaltman (1982, 1984, 1987) existen dos conjuntos de factores que influyen en el uso de la información:

- las características organizacionales y
- la interacción entre investigadores y decisores.

Zaltman y Moorman (1988) consideran que dentro del segundo grupo de factores considerados, el fundamental es la confianza personal (*trust*) del decisor en el investigador.

La confianza del decisor en el investigador, reduce la incertidumbre asociada a la utilización de la información procedente de un entorno competitivo de creciente complejidad. Las decisiones de los directivos sólo pueden alcanzar la calidad de la información sobre la que son tomadas. Una fuerte relación de confianza entre investigadores y directivos puede ayudar a asegurar que el conocimiento en que se basan las decisiones es válido y fiable.

Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993) conciben la confianza como la disposición para apoyarse o depender de un colaborador en el que se tiene fe (*willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence*)

Según los mencionados autores, la confianza presenta una doble dimensión

- La confianza es una creencia, una esperanza, derivada de la experiencia pasada acerca de lo confiable que resulta la otra parte
- La confianza es también un comportamiento o una intención de comportamiento que refleja fe en la otra parte y que implica vulnerabilidad e incertidumbre

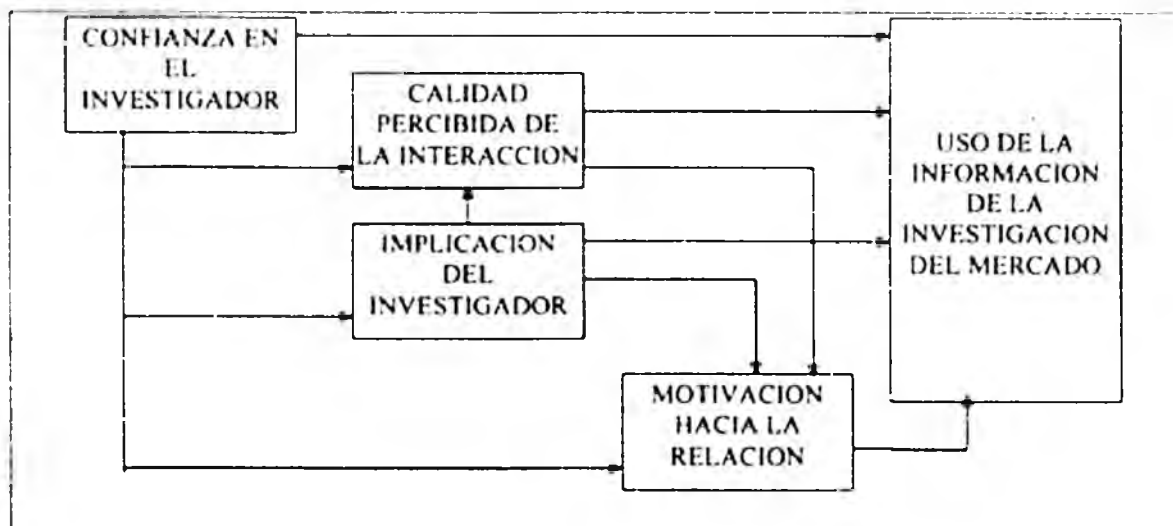
Debe existir un cierto componente de ambas dimensiones para que se pueda hablar de la existencia de confianza

3.9.1. Los efectos de la confianza en el uso de la investigación

La confianza del decisor en el investigador afecta de modo decisivo a la utilización de la información procedente de la investigación. Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992) y Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993) encuentran que la mayor parte de la influencia de la confianza sobre la utilización de la información tiene lugar de modo indirecto a través de la calidad percibida en la interacción personal entre dichos individuos (figura 3.16).

Cuando los decisores consideran que sus investigadores gestionan los desacuerdos de un modo productivo, cuando sus reuniones con los investigadores proporcionan nuevas ideas y perspectivas y cuando el investigador muestra una comprensión estratégica del negocio del cliente, los decisores adoptan una actitud de mayor disposición a confiar en los investigadores y a utilizar el conocimiento que éstos generan. Por lo tanto, no es sólo la cantidad sino también, y fundamentalmente, la calidad de la interacción entre decisores e investigadores lo que determina la utilización de la información.

Figura 3.16. Factores que afectan al uso de la información de la investigación



Fuente: Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992)

3.9.2. Factores que mejoran las relaciones de confianza entre decisores e investigadores

Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993) distinguen dos grupos de factores que pueden mejorar la relación de confianza del decisor hacia el investigador:

- las características personales del investigador y
- sus habilidades profesionales.

Entre las características personales del investigador cabe señalar como factores más destacados :

- Integridad.
- Confidencialidad, o disposición para mantener los hallazgos de la investigación fuera del alcance de los competidores.
- Sinceridad.
- Tacto (delicadeza a la hora de presentar conclusiones de la investigación que puedan resultar embarazosas).
- Oportunidad/puntualidad (*timeliness*) o capacidad para responder a las peticiones de última hora y de cumplir los plazos establecidos para la investigación.

Entre las habilidades profesionales del investigador que influyen en la generación de confianza podemos destacar dos :

- Su orientación hacia la reducción de la incertidumbre, esto es, la capacidad para emplear su propia experiencia con el fin de llenar los huecos dejados por los resultados de la investigación y para proporcionar interpretaciones convincentes a partir de datos poco concluyentes.
- Su experiencia o pericia (*expertise*).

3.10. LA CONTRIBUCIÓN DE MOORMAN

Moorman (1995) presenta una perspectiva diferente en relación a los estudios publicados hasta ese momento.

Si todos los autores considerados hasta ahora estudian el uso y el procesamiento de la información desde el punto de vista del directivo individual o la influencia de las características organizacionales en la utilización de la información, Moorman (1995) considera que el modo en que se utiliza la información depende no sólo de las actividades del directivo individual sino también de la presencia en la organización de unos ciertos **sistemas** y unos ciertos **procesos**. La premisa fundamental del estudio de Moorman (1995) puede resumirse en la afirmación de que una organización procesa la información del mercado en función de sus sistemas organizacionales.

Moorman (1995) define cuatro procesos organizacionales clave en el procesamiento de la información: adquisición, transmisión, utilización conceptual y utilización instrumental.

- **Proceso de adquisición de información:** se refiere a la recolección de información primaria o secundaria referente a los grupos de importancia (*stakeholders*) para la organización. Puede ser de carácter formal (como la investigación de mercados) o de carácter informal. Este

proceso es equivalente a lo que Kohli y Jaworski (1990) llaman generación de inteligencia. La adquisición de información implica el traslado de información relacionada con el entorno externo hacia el interior de la empresa.

- **Proceso de transmisión de información** : se refiere al grado en que la información se difunde entre los decisores relevantes dentro de la organización. Esta transmisión puede tener lugar de modo formal o informal.
- **Proceso de utilización conceptual de la información** que comprende las actividades que permiten un uso indirecto de la información, un uso aplicable a acciones relacionadas con la estrategia general de la empresa. El proceso de utilización conceptual de la información comprende dos subprocesos :
 - **Proceso de compromiso hacia la información**, que se refiere al grado en que los miembros de la organización reconocen el valor proporcionado por los agentes y los productos de información. Este proceso supone la toma de conciencia por parte de la organización de la información como un elemento facilitador de la toma de decisiones en vez de un elemento molesto, así como la existencia de vías para que los

proveedores de información la transmitan formalmente a los altos niveles directivos.

- **Proceso de procesamiento de información.** Dickson describe este proceso como "la transformación de la inteligencia del mercado en conocimiento y comprensión que es interpretada, almacenada y que modifica los modelos mentales del decisor en relación al entorno de mercado". (Dickson, 1994: 46).
- **Proceso de utilización instrumental de la información.** Este proceso se refiere al grado en que la organización aplica directamente la información procedente del mercado para influir sobre las acciones relacionadas con la estrategia del mercado. Incluye tres subprocesos:
 - **Proceso de utilización de la información en la toma de decisiones.** Se refiere al conjunto de procesos que implican la integración de las fuentes de información y la selección entre varias alternativas estratégicas. Se ha encontrado que este tipo de uso de la información es muy reducido (Weiss, 1978).
 - **Proceso de utilización de la información en la implantación.** El uso organizacional de la información en la fase de implantación proporciona información relativa a la puesta en práctica de las decisiones tomadas.

- Proceso de utilización de la información en la evaluación. Reúne al conjunto de procesos que permiten la utilización de la información con el fin de determinar cuáles han sido los resultados así como las razones de dichos resultados. En la literatura acerca de la difusión de las innovaciones, este proceso recibe el nombre de "etapa de confirmación".

Sin embargo, ¿cuáles son los antecedentes culturales de esos procesos de gestión de información en la organización?. En otras palabras, ¿existe algún tipo de cultura que favorezca la existencia de unos procesos concretos de gestión de la información y que dificulte la existencia de otros?. Moorman (1995) responde a esta cuestión a través del análisis de los tipos culturales existentes en las organizaciones basándose en el modelo de *competing values*.

3.10.1. Antecedentes culturales de los procesos organizacionales de información del mercado

La cultura organizacional es definida por Deshpandé y Webster como: "el patrón de valores y de creencias compartidos que ayuda a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización y que proporciona normas de comportamiento". (Deshpandé y Webster, 1989: 4).

Se puede diferenciar la cultura organizacional del clima organizacional en que mientras el segundo responde a la pregunta "¿cómo marchan las cosas?", la primera se plantea otra cuestión, "¿por qué las cosas suceden como suceden?". Es decir, el concepto de cultura organizacional es más estable y estructural que el concepto de clima organizacional, más coyuntural.

Moorman (1995) adopta el modelo de "*competing values*" utilizado por Deshpandé, Farley y Webster (1993) y definido por Quinn (1988), Quinn y McGrath (1985) y Quinn y Rohrbaugh (1983). El modelo de "*competing values*" se basa en un análisis empírico de los valores de los individuos a la hora de perseguir los resultados de la organización. Mediante la utilización de una lista de criterios de evaluación de la eficacia organizacional, Quinn y Rohrbaugh (1983) encontraron que las agrupaciones de valores reproducían las dimensiones desarrolladas por Jung (1923) para describir los arquetipos psicológicos. De acuerdo con este punto de vista, los individuos que forman parte de la organización interpretan la información en el contexto de sus arquetipos psicológicos.

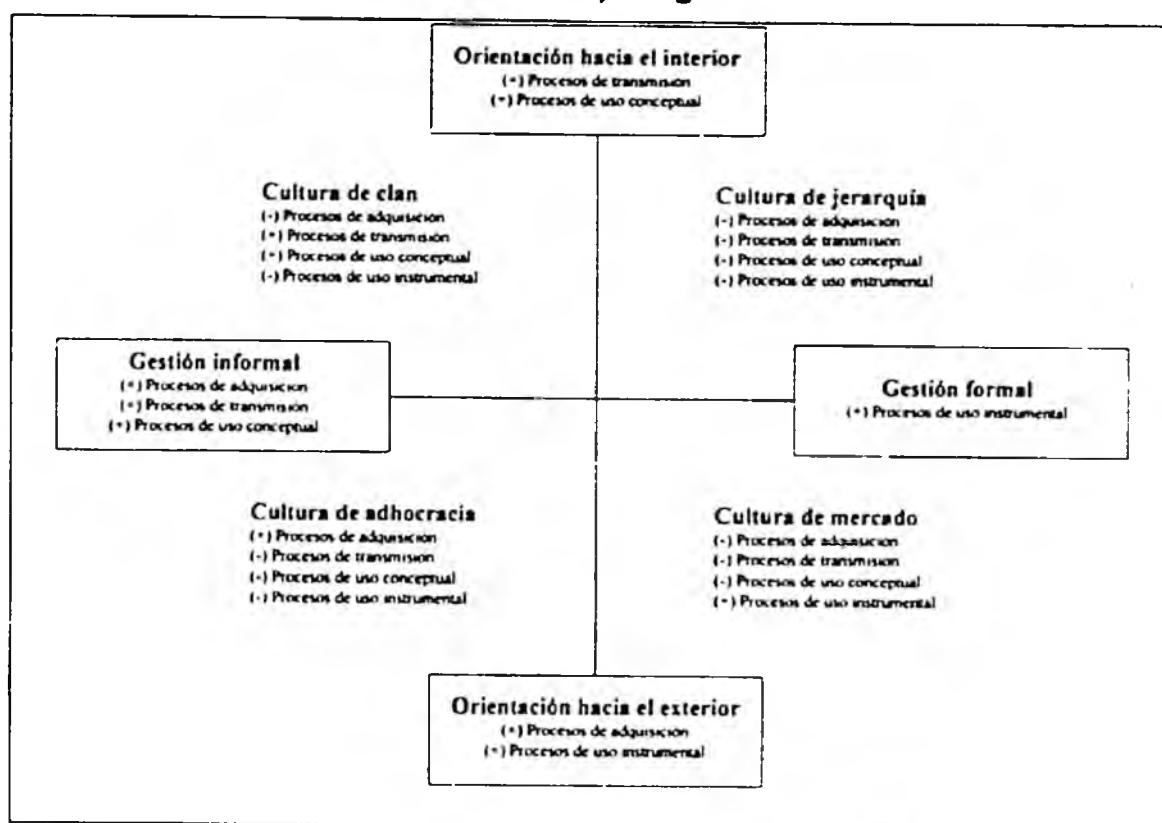
En concreto, el modelo de "*competing values*" identifica cuatro tipos de cultura organizacional basados en el enfoque de Jung (1923) y que se analizarán seguidamente.

Los tipos culturales vienen definidos por dos dimensiones. Estas dimensiones clave representan la fusión de dos tradiciones de la literatura del

comportamiento organizacional: la **perspectiva estructural de sistemas** y la **perspectiva del coste de transacción**.

- Desde la perspectiva estructural de sistemas, se describe el continuo desde los procesos orgánicos a los procesos mecanicistas, esto es, si el énfasis de la organización está más en la flexibilidad, espontaneidad e individualidad o por el contrario en el control, el orden y la estabilidad.
- La perspectiva del coste de transacción analiza la preocupación relativa de la organización por el mantenimiento de la estructura interna o el posicionamiento externo.

Las cuatro culturas resultantes de la interacción de los extremos de estos continuos reciben los nombres de **clanes**, **jerarquías**, **adhocracias** y **mercados** (figura 3.17).

Figura 3.17. Modelo de *competing values*

Fuente: Moorman (1995)

- El cuadrante inferior derecho, que recibe el nombre de **cultura de mercado**, pone el énfasis en la competitividad y en la consecución de los objetivos (Cameron y Freeman, 1991). Las transacciones están gobernadas por los mecanismos del mercado. La medida de la eficacia organizacional es la productividad alcanzada a través de estos mecanismos del mercado.
- La cultura de mercado se opone frontalmente a la **cultura de clan** (situada en el cuadrante superior izquierdo). En ésta, el énfasis se

encuentra en la cohesión, en la participación y en el trabajo en equipo. El compromiso de los individuos que forman parte de una organización en la que predomina una cultura de tipo clan, se logra mediante la participación. En estas organizaciones, la cohesión y la satisfacción personal se valoran muy por encima de objetivos financieros y de cuota de mercado.

- En el cuadrante inferior izquierdo se encuentra la cultura de tipo **adhocracia**. En ella se priorizan los valores emprendedores, la creatividad y la adaptabilidad. La flexibilidad y la tolerancia son fundamentales y la eficacia se define en términos de la localización de nuevos mercados y de nuevas direcciones para crecer.
- El conjunto de valores más directamente en competencia con el de una cultura adhocrática es el que se encuentra en las culturas de tipo **jerarquía**, que valoran fundamentalmente el orden y las normas. La eficacia de la organización se define en términos de la consistencia y la consecución de unos objetivos claramente establecidos.

Es fundamental destacar que estos cuatro tipos de cultura pueden estar más o menos presentes en una organización, no siendo en ningún caso mutuamente excluyentes.

No debe olvidarse que Moorman (1995) adopta este enfoque con el fin de analizar el efecto de la cultura en los procesos organizacionales de información. En este sentido, establece que:

- Las organizaciones situadas en el extremo más formal de la dimensión **flexibilidad-control** se caracterizan por facilitar los procesos de uso instrumental de la información debido a que estos procesos suponen el uso de la información para emprender acciones sobre el mercado. Por el contrario, las organizaciones situadas en el extremo más informal del continuo señalado tienden a favorecer los procesos de adquisición, de transmisión y de utilización conceptual de la información.
- En relación a la segunda dimensión (**enfoque interno o externo**), las organizaciones situadas en el extremo más orientado al exterior tienden a favorecer los procesos de adquisición de información y de utilización instrumental, mientras que las situadas en el extremo más orientado al interior favorecen los procesos de transmisión y de utilización conceptual de la información.

A partir de estas afirmaciones, Moorman (1995) señala cuáles son los procesos de información que son favorecidos en cada uno de los cuatro tipos de culturas definidos por el modelo de "*competing values*".

- En las **adhocracias**, organizaciones orientadas al exterior y con procedimientos informales, se valora la flexibilidad y la posición

competitiva en relación con el entorno externo. Los valores propios de las adhocracias fomentan únicamente la presencia de procesos de adquisición de información. El resto de procesos de información están presentes en mucha menor medida.

- Las culturas de mercado, propias de organizaciones con procedimientos muy formales y con una clara orientación al entorno externo, ponen el énfasis en la consecución de los objetivos y la productividad. Estos valores apoyan la presencia de procesos de uso instrumental de la información ya que dichos procesos implican la utilización de la información con el fin de influir en la eficacia de la organización en su relación con el entorno.
- Las organizaciones con una cultura jerárquica valoran el orden, la uniformidad, la eficiencia, la certeza, la estabilidad y el control. Tienen una orientación interna y unos procedimientos muy formales. Estas organizaciones no favorecen ninguno de los procesos de información. Esto es coherente con las teorías manifestadas por Deshpandé y Kohli (1989) y Jaworski y Kohli (1993).
- Las organizaciones en las que predomina claramente una cultura de clan presentan procedimientos informales y una clara orientación al interior de la empresa. El énfasis se encuentra en el desarrollo de un concepto compartido de la organización a través de procesos de

comunicación participativos. Las organizaciones con una cultura de tipo clan se caracterizan por un elevado grado de confianza, un bajo nivel de conflicto y una baja resistencia al cambio (Zammuto y Krakower, 1991). Las organizaciones con una cultura predominante de tipo clan favorecen los procesos de transmisión de información y los procesos de utilización conceptual. Esta afirmación es coherente con Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993) que encontraron una relación directa entre la confianza y la cantidad de información compartida.

3.11. LA CONTRIBUCIÓN DE MOORMAN Y AUSTIN

Diversos autores -Deshpandé y Zaltman, (1982, 1984, 1987); Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993) - han puesto de manifiesto la importancia de la confianza del decisor en el investigador como factor determinante en la utilización de la información derivada de la investigación.

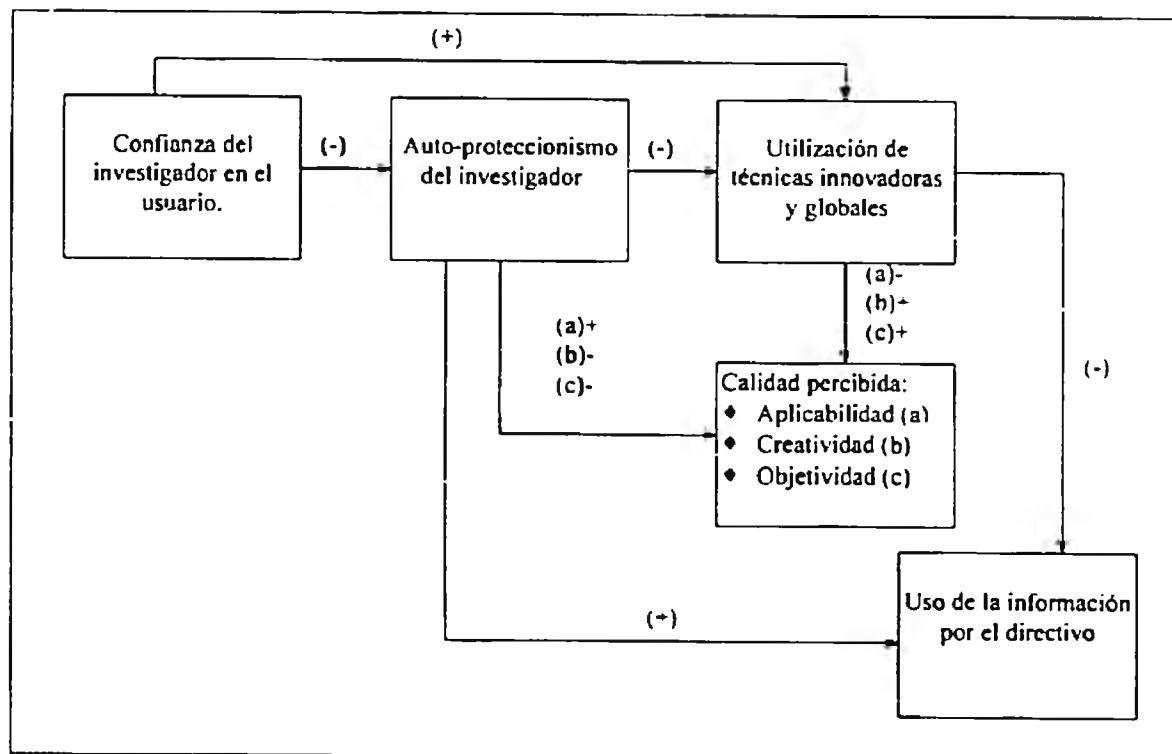
Moorman y Austin (1995) se centran en la importancia de la confianza en la otra dirección, esto es, la confianza depositada por el investigador en el decisor. Su conclusión es que también esta confianza constituye un factor fundamental en el uso de la información derivada de la investigación.

En la medida en que los investigadores muestran una menor confianza en los receptores y usuarios de la información de la investigación, su preocupación se centra en preservar su reputación de investigadores de las consecuencias adversas de las acciones de sus clientes. Por eso, los investigadores con una reducida confianza en sus clientes pueden mostrar una menor predisposición a "arriesgarse" en la aplicación de técnicas novedosas o innovadoras. Por el contrario, tenderán a emplear enfoques de investigación probados y tradicionales lo que supone una percepción de "investigación de menor calidad" por parte de los usuarios de la información. Sin embargo, y dado que los enfoques menos novedosos o arriesgados tienden a minimizar los hallazgos

contradictorios u otras formas de ambigüedad en la investigación, los decisores tenderán a utilizar en mayor medida esa información.

Esto lleva a lo que los autores denominan "paradoja de la baja calidad y del elevado uso". Una menor calidad de la investigación lleva, bajo estas circunstancias, a una mayor utilización de la información procedente de la investigación (figura 3.18).

Figura 3.18. La paradoja de la baja calidad y el elevado uso



Fuente: Moorman y Austin (1995)

3.12. PRIMERAS OPERACIONALIZACIONES DEL CONCEPTO "USO DE LA INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN".

Un repaso a la literatura acerca del uso de la información revela una gran diversidad en los modos en que este concepto ha sido definido, categorizado y medido.

Por ejemplo, el uso de la información ha sido concebido como:

- El grado en que un informe se usa de modo directo para guiar el comportamiento y tomar decisiones (John y Martin, 1984: 173).
- El grado en que la información supone la reducción de la incertidumbre de los decisores (Patton, 1978: 50).
- Los cambios específicos en las áreas comportamental, cognitiva y afectiva del decisor (Anderson, Ciarlo y Brodie, 1981: 100).

Las diversas herramientas desarrolladas para medir el uso de la información que han sido propuestas difieren en el **enfoque** (tipos de uso de la información, nivel de uso de la información, nivel y contexto de uso de la información), en su **dimensionalidad** (constructos unidimensionales y multidimensionales), en su **objetividad** (mediciones objetivas y subjetivas) y en el **tipo de variable**

resultante -nominal (uso o no uso), ordinal (niveles de uso), de intervalo (grado de uso) o de razón (recuentos de usos, índice de uso de la investigación)-.

En lo referente al enfoque, las diversas herramientas propuestas varían desde las que conciben y miden el uso de la información como un constructo unidimensional (Larsen, 1982; Weeks, 1979) a aquéllas que lo entienden como un concepto multidimensional (Pelz y Horsley, 1981; Rich, 1977; Van de Vall y Bolas, 1982). Entre estos últimos, algunos se centran en una única dimensión y otros prestan atención a más de una.

En cuanto al proceso de medición empleado para evaluar el uso de la información, éste varía desde enfoques eminentemente objetivos (número de búsquedas asistidas por ordenador, número de ocasiones de uso, revisión de documentos) a otros fundamentalmente subjetivos (categorías de uso asignadas por el investigador o conjuntamente por investigador y participante).

Menon y Varadarajan (1992) proporcionan un resumen de los estudios efectuados hasta la fecha (figura 3.19):

Figura 3.19. Enfoques en la medición del uso de la información

Marco de referencia	Medidas ilustrativas	Estudios que la utilizan
Enfoque		
Grado de uso	Escalas de grado de uso	Larsen (1982), Weeks (1979)
	Escala de niveles de uso (LoU)	Hall et al. (1975)
Tipo de uso	Uso instrumental	Deshpandé y Zaltman (1982, 1984)
	Uso instrumental y conceptual	John y Martin (1984) Wilton y Myers (1986)
Grado y contexto de uso	Escala de etapas de implicación (SoC)	Hall, George y Rutherford (1979)
	Escala de impacto global en las políticas	Van de Ball y Bolas (1982)
Grado y tipo de uso	Índice de uso de la investigación	Pelz y Horsley (1981)
	Uso comportamental, cognitivo y afectivo	Anderson, Ciardo y Brodie (1981)
Dimensionalidad		
Unidimensional	Grado de uso global	Larsen (1982), Weeks (1979)
	Uso instrumental	Deshpandé y Zaltman (1982, 1984), John y Martin (1984)
Multidimensional (desagregadas)	Uso instrumental y conceptual	Johnson (1980), Rich (1977)
	Escala de niveles de uso (LoU)	Hall et al. (1975)
	Índice de uso de la investigación	Pelz y Horsley (1981)
Multidimensional (agregadas)	Escala de profundidad de uso (DU)	Dunn (1986)
	Escala de impacto global en las políticas	Van de Ball y Bolas (1982)
Objetividad		
Medición objetiva	Revisión de documentos	Caplan, Morrison y Stambaugh (1975); Corwin y Louis (1982); Rich (1977)
	Mediciones asistidas por ordenador	Wilton y Myers (1986)
	Cuenta de ocasiones de uso	Wilton y Myers (1986)

Medición subjetiva	Asignación a categorías de uso	Deshpandé y Zaltman (1982, 1984), John y Martin (1984); Wilton y Myers (1986)
	Observación	Pelz y Horsley (1981)
Tipo de escala		
Nominal binaria	Uso instrumental o conceptual	Johnson (1980)
	Adopción o no adopción	Fairweather, Sanders y Tornatzky (1974)
Nominal múltiple	Escala de etapas de implicación (SoC)	Hall, George y Rutherford (1979)
	Escala de impacto global en las políticas	Van de Vall y Bolas (1982)
	Uso comportamental, cognitivo y afectivo	Anderson, Clario y Brodie (1981)
Ordinal	Grado de uso	Larsen (1982), Weeks (1979)
	Escala de niveles de uso (LoU)	Hall et al. (1975)
De intervalo	Grado de uso	Larsen y Werner (1981)
	Uso instrumental	Deshpandé y Zaltman (1982, 1984), John y Martin (1984)
De razón	Índice de uso de la investigación	Pelz y Horsley (1981)
	Cuenta de ocasiones de uso	Caplan, Morrison y Stambaugh (1975), Rich (1977), Wilton y Myers (1986)
Medidas de intervalo categorizadas	Escala de grado de uso convertida en tres categorías: uso, interés en usar y no-uso	Larsen y Werner (1981)

Fuente: Adaptado de Menon y Varadarajan (1992)

Menon y Wilcox (1994) afirman que aunque varios estudios previos - Deshpandé y Zaltman (1982); John y Martin (1984) y Lee, Acito y Day (1987) - han empleado diferentes formas de medir el uso de la información, el valor de estas mediciones queda comprometido por cuatro motivos fundamentales:

- En primer lugar, estas escalas de medida no fueron desarrolladas siguiendo las guías de medición generalmente aceptadas (Churchill, 1979 ; Gerbing y Anderson, 1988).
- En segundo lugar, están definidas de modo restrictivo y operacionalizadas únicamente en términos de un impacto claro y directo en la toma de decisiones. Es decir, se centran únicamente en un uso orientado a la acción instrumental.
- En tercer lugar, no recogen el tipo y grado de uso de la información.
- En cuarto y último lugar, ignoran las múltiples facetas del uso de la información, reduciéndola a su aspecto instrumental unidimensional.

Aceptando que entre las herramientas recogidas por Menon y Varadarajan (1992) existen esfuerzos interesantes por elaborar herramientas de medición de los tipos y nivel de uso de la información de la investigación de mercados y construyendo en gran medida sobre estos trabajos previos, Menon y Wilcox (1994) proponen la escala USER (*Use of Research*) que se describe a continuación.

3.13. LA ESCALA USER (USE OF RESEARCH)

La escala USER operacionaliza el uso de la información de modo coherente con las dimensiones definidas por Menon y Varadarajan (1992) y descritas en el apartado 3.2.

Para la elaboración de la escala USER, Menon y Wilcox (1994) siguen un proceso de tres fases :

3.13.1. Primera fase: reespecificación del dominio y generación de ítems.

El objetivo de la primera fase de la investigación es llegar a disponer de un conjunto de ítems capaces de medir de forma adecuada las diferentes dimensiones del concepto "uso de la información de la investigación de mercados" partiendo de la conceptualización del constructo "uso de la información de la investigación" que se muestra en la figura 3.20.

Figura 3.20. Tipos de uso de la información

- **Uso orientado a la acción (*action oriented use*)**
 - **Uso instrumental (*instrumental use*)**
 - **Uso congruente (*congruous use*)**
 - **Uso incongruente (*incongruous use*)**
 - **Uso simbólico (*symbolic use*)**
 - **Uso benigno (*benign use*)**
 - **Uso clínico (*cynical use*)**
 - **Uso positivo (*positive use*)**
- **Uso orientado a mejorar el conocimiento (*knowledge enhancing use*)**
 - **Basado en el producto (*product based use*)**
 - **Basado en el proceso (*process based use*)**
- **Uso afectivo (*affective use*)**
 - **Basado en el producto (*product based use*)**
 - **Basado en el proceso (*process based use*)**

Fuente: Menon y Wilcox (1994).

Como primera parte del proceso de desarrollo de la nueva escala, los autores entrevistaron a un conjunto de 60 directivos del área de marketing con el fin de comprobar si las diferentes dimensiones del uso de la información propuestas resultaban identificables y relevantes para ellos. Menon y Wilcox llevaron a cabo entrevistas personales en profundidad con los siguientes objetivos específicos:

- Determinar si la conceptualización de las diferentes facetas del uso de la investigación de mercados resultaba realista.
- Identificar otros tipos de uso adicionales que no habían sido contemplados en la conceptualización previa.
- Generar una lista de ítems candidatos a formar parte de la escala USER definitiva, empleando una terminología familiar para los directivos de modo que se pudiera obtener un borrador inicial de la escala definitiva.

Como resultado de estas entrevistas, los autores llevaron a cabo una doble revisión sobre el marco de partida. En primer lugar, llegaron a la conclusión de que el uso afectivo no es un tipo de uso sino más bien un resultado del uso de la investigación. Esto es, ningún decisor emplea la investigación con el objetivo de sentirse bien sino que los directivos se sienten bien por el hecho de que la investigación se mostró de acuerdo con sus suposiciones previas, porque redujo la incertidumbre o porque les ayudó a afirmar su postura de cara a la toma de decisiones. Por este motivo, los autores eliminaron la dimensión afectiva de la conceptualización de tipos de uso.

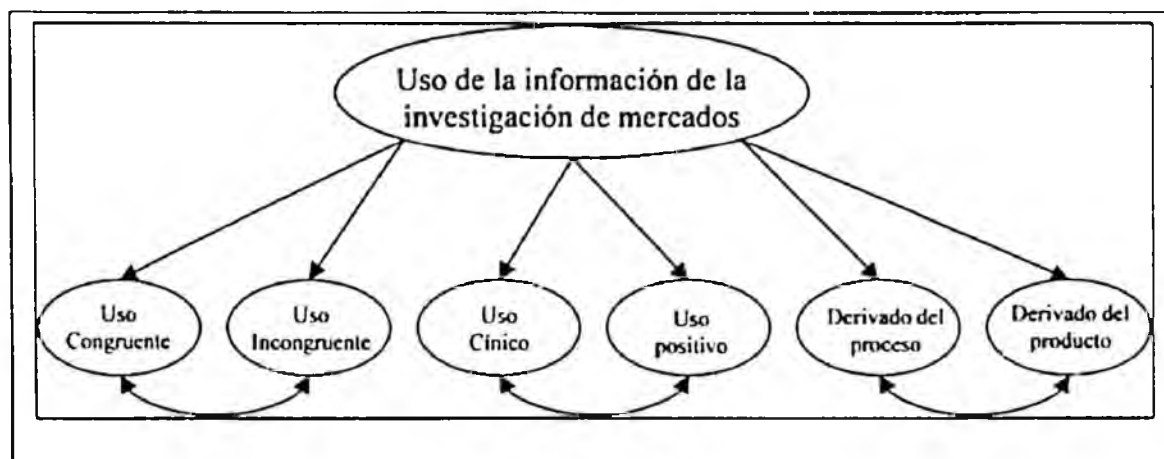
En segundo lugar, los autores observaron una gran confusión entre el uso simbólico benigno orientado a la acción y el uso pretendido (*intended use*) de la investigación. Aunque el uso pretendido resulta ser un factor sumamente importante en el modelo global (constituyendo una condición previa o

antecedente del uso), queda fuera de la medición del uso real de la investigación. Por este motivo, los autores decidieron eliminar del modelo la dimensión simbólica benigna.

También a partir del desarrollo de estas entrevistas previas, los autores pudieron comprobar una hipótesis que ya se planteaban con anterioridad: los distintos tipos de uso de la investigación no son independientes. El mismo proyecto de investigación puede ser empleado de varios modos, siendo más probables unas combinaciones de tipos de uso que otras. Debido a esta interdependencia entre los diferentes tipos de uso, es necesario tratar de evaluar el solapamiento que existe entre las diferentes dimensiones mediante la utilización de alguna dimensión de nivel superior. En base a estas consideraciones adicionales, los autores desarrollaron un conjunto inicial tentativo de ítems que respondía a la nueva reespecificación del modelo, que fue sometido a un test más global.

El modelo resultante puede ser examinado en la figura 3.21.

Figura 3.21. Modelo de uso de la información de la investigación de mercados



Fuente: Menon y Wilcox (1994)

3.13.2. Segunda fase: Primera recogida de datos para la selección de ítems

Menon y Wilcox obtuvieron datos para la primera fase del proyecto procedentes de empresas voluntarias que mostraron su interés por participar a través de una petición del *Marketing Science Institute*. Aunque fueron 14 las empresas que inicialmente mostraron su interés por participar en el proyecto, finalmente sólo 11 remitieron los datos.

En cada una de las organizaciones que tomaban parte en el proyecto se solicitó la participación de 20 directivos. Siguiendo el enfoque de "incidente crítico" (*critical incident approach*) de Deshpandé y Zaltman (1982), se solicitó a

cada directivo que describiera el modo en que habían sido usadas dos recientes investigaciones emprendidas por su organización en las que él hubiera participado de algún modo. El número de directivos por empresa que respondió el cuestionario varió desde un mínimo de 6 hasta un máximo de 16. En conjunto, se obtuvo respuesta de un total de 105 directivos que evaluaron 200 proyectos de investigación.

Sobre los datos recogidos, los autores llevaron a cabo un **test de sesgo** con el fin de determinar si resultaba apropiado emplear el proyecto de investigación individual como unidad de análisis (en lugar del directivo o la unidad de negocio) así como evaluar si los directivos eran capaces de proporcionar una evaluación diferente de un proyecto respecto a otro. Las conclusiones de este primer análisis se pueden resumir en lo siguiente:

- Los directivos no muestran ningún sesgo hacia describir primero un buen proyecto y luego uno de peor calidad o viceversa.
- Los ítems son capaces de discriminar entre los diferentes proyectos de investigación.
- Como consecuencia de los dos puntos anteriores, el proyecto de investigación individual parece constituir un nivel de análisis adecuado.

Con el fin de examinar en qué medida los directivos participantes respondían de un modo coherente con la estructura conceptual propuesta y sus

dimensiones, los autores llevaron a cabo un **análisis factorial exploratorio** con rotación ortogonal. A partir de este análisis surgieron seis factores que se correspondían con las dimensiones hipotéticas y que explicaban un 95% de la varianza. Todos los ítems mostraban las máximas cargas factoriales sobre las dimensiones adecuadas y, salvo unas pocas excepciones, las cargas cruzadas eran despreciables, encontrándose éstas concentradas en las facetas de uso incongruente y uso clínico, sugiriendo por tanto una cierta falta de validez discriminante.

La búsqueda de dimensiones de orden superior que pudieran explicar el modelo de un modo más simple, llevó a la aparición de dos dimensiones principales llamadas **uso apropiado** y **uso inapropiado**, tal como se puede observar en la figura 3.22.

Figura 3.22. Cargas factoriales sobre los factores de segundo orden

Dimensión	Cargas factoriales	
	Uso apropiado	Uso inapropiado
Uso derivado del producto	0.80	-0.20
Uso congruente	0.70	-0.41
Uso derivado del proceso	0.68	0.21
Uso positivo	0.60	0.14
Uso incongruente	0.01	0.87
Uso clínico	0.29	0.74

Fuente: Menon y Wilcox (1994)

De la lectura de la figura 3.22 se deduce que los directivos consideran usos apropiados de la investigación el uso derivado del producto, el uso congruente, el uso derivado del proceso y el uso positivo. Simultáneamente, el uso incongruente y el uso clínico de la investigación son considerados usos inapropiados.

Para finalizar esta segunda fase, los autores llevaron a cabo un test final acerca de la idoneidad de los ítems elegidos para conformar cada una de las dimensiones de la escala. Con ese fin, Menon y Wilcox habían introducido en el cuestionario una serie de preguntas tendentes a evaluar los diferentes tipos de uso a un nivel más global y sin embargo complementario con el de los ítems comunes. Como resultado de este test de idoneidad de los ítems, varios de ellos (incluidos en las dimensiones clínica e incongruente) fueron redactados

nuevamente con el fin de obtener una mayor claridad en la diferenciación de estas dos dimensiones. También se procedió a eliminar dos de los ítems de la dimensión de uso basada en el producto con el fin de disponer de cinco ítems en cada una de las dimensiones.

3.13.3. Tercera fase: Evaluación de la validez y la fiabilidad

Los autores llevaron a cabo un tercer esfuerzo con el fin de confirmar la estructura de las dimensiones del uso de la investigación y para determinar la validez y la fiabilidad de los ítems de la escala.

Contactaron telefónicamente con una muestra de 200 directivos escogidos del Directorio de miembros de la *American Marketing Association* con el fin de solicitar su ayuda para buscar la colaboración de otros 4 compañeros. En conjunto se contactó con 187 directivos y se envió un total de 468 cuestionarios, de los que 51 fueron devueltos por directivos que indicaban no disponer de la experiencia suficiente para rellenarlo.

Con el fin de incrementar el tamaño de muestra, los autores elaboraron una nueva lista de directivos a partir del *Hoover's Handbook of American Business*. De los 200 cuestionarios enviados, 12 fueron devueltos porque a sus destinatarios no les era posible remitir tal información por incompatibilidades con la política de la empresa. A pesar de las cartas de recuerdo y segundos

envíos, sólo se recibieron 35 cuestionarios completos. Finalmente, la muestra global alcanzó un total de 203 cuestionarios.

En esta ocasión se solicitó información de un único estudio. En lo demás, las características del cuestionario eran muy similares a las de la fase segunda, salvo en lo que se refiere a los ítems eliminados y modificados y a la ubicación de las preguntas censales (situadas en esta ocasión al final del cuestionario)

Dado que algunos de los ítems habían sido modificados y algunos eliminados, el primer análisis que se llevó a cabo fue nuevamente un **análisis factorial exploratorio**. El resultado de este análisis es muy cercano al esperado, con todos los ítems situando sus cargas factoriales máximas en su hipotética dimensión. Nuevamente la excepción se plantea entre las dimensiones clínica e incongruente que presentan las únicas cargas cruzadas del modelo. Este hecho pone en cuestión la eficacia de las reespecificaciones y eliminaciones de ítems llevadas a cabo ya que estas medidas no consiguen alcanzar su objetivo de reducir la confusión entre el uso clínico y el uso incongruente.

A continuación, los autores emplean la técnica de **análisis factorial confirmatorio** mediante el uso de LISREL 7 (Jöreskog y Sörbom, 1988) con el fin de estimar los parámetros del modelo así como una versión beta de LISREL 8 que proporciona una más amplia variedad de tests de bondad de ajuste del modelo. El análisis factorial confirmatorio determina el grado en que la hipotética estructura de los ítems es capaz de representar las relaciones

existentes en los datos tratando de recrear las correlaciones originales existentes entre ellos. La similitud entre el modelo original y la matriz de correlación reproducida por el modelo, representa el ajuste del modelo. Existe una gran variedad de estadísticos y de medidas de la bondad de ajuste de un modelo (Bagozzi y Yi, 1988; Bentler, 1990; Marsh, Balla y McDonald, 1988). Sin embargo, no existe acuerdo acerca de cuál de ellos resulta el más apropiado. Menon y Wilcox (1994) eligieron para su investigación aquellos estadísticos que resultaban ser menos sensibles a distorsiones debidas al tamaño de muestra y que disfrutaban de una mayor aceptación. Estos índices incluyen el *Non-Normed Fit Index* (Bentler y Bonnet, 1980), el *Centrality Index* (McDonald, 1989) y el *Comparative Fit Index* (Bentler, 1990) que oscilan entre 0 y 1 y para los cuales un valor de 0.9 se considera aceptable.

Adicionalmente, Menon y Wilcox emplearon otros índices tradicionales aunque dependientes del tamaño de muestra. Entre ellos hay que señalar el *Goodness-of-Fit Index* (GFI), el *Root Mean Residual* (RMR) y el chi cuadrado. Un GFI de 0.9 o superior, un RMR de 0.05 o inferior y un chi cuadrado menor que el doble de los grados de libertad se consideran aceptables.

Basándose en estos estadísticos, el ajuste inicial del modelo no fue particularmente bueno. Los resultados pueden apreciarse en la figura 3.23.

Figura 3.23. Estadísticos de ajuste del modelo

Estadístico	Valor
Grados de libertad	395
Chi cuadrado	717,8
Root Mean Residual	0,089
Goodness of Fit Index	0,806
Non-Normed Fit Index	0,871
Comparative Fit Index	0,883

Fuente: Adaptación propia de Menon y Wilcox (1994)

Estos resultados iniciales (que dejaban un amplio margen de mejora) parecían indicar la necesidad de una reespecificación del modelo que fue el siguiente paso emprendido. Esta reespecificación tuvo lugar a través de un doble camino:

En primer lugar y tras el examen de los Índices de modificación⁵ y los residuos estandarizados, se permitió que seis términos de error correlacionaran libremente. El resultado de esta reespecificación del modelo puede apreciarse en la figura 3.24.

⁵ Los Índices de modificación son ayudas que proporciona LISREL para la reespecificación del modelo. Estos Índices muestran cómo mejorar el ajuste global del modelo estableciendo correlaciones entre ítems o entre ítems y factores.

Figura 3.24. Estadísticos de ajuste del modelo tras la reespecificación

Estadístico	Valor
Grados de libertad	389
Chi cuadrado	573
Centrality Index	0,63
Goodness of Fit Index	0,840
Non-Normed Fit Index	0,925
Comparative Fit Index	0,933

Fuente: Adaptación propia de Menon y Wilcox (1994)

Aunque se puede argumentar que todavía existe margen de mejora para el modelo, los autores juzgaron que podría considerarse marginalmente aceptable, especialmente teniendo en cuenta el elevado número de ítems y la complejidad de la estructura de la escala.

En segundo lugar, y dentro de las medidas de reespecificación de la escala USER, los autores se plantean la necesidad de obtener una escala más resumida que conserve las características de ésta. Ya que las investigaciones que vayan a servirse de la escala USER emplearán en su mayoría los modelos de ecuaciones estructurales, una escala de 30 ítems resulta poco manejable. Por este motivo, Menon y Wilcox (1994), siguiendo las recomendaciones de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), buscan la elaboración de una escala más sencilla.

Para ello, partiendo del modelo base y tras el análisis de los índices de modificación y de los residuos estandarizados, proceden a la eliminación de 12 ítems (2 por cada una de las dimensiones de la escala), manteniendo así el mínimo imprescindible de 3 ítems por dimensión. De este modo, el grado de ajuste mejoró sensiblemente, tal como se puede apreciar en la figura 3.25.

Figura 3.25. Estadísticos de ajuste del modelo

Estadístico	Valor
Grados de libertad	124
Chi cuadrado	150,8
Root Mean Residual	0,07
Goodness of Fit Index	0,925
Non-Normed Fit Index	0,975
Comparative Fit Index	0,98

Fuente: Adaptación propia de Menon y Wilcox (1994)

En la figura 3.26 se puede apreciar la fiabilidad compuesta de cada una de las dimensiones medida a través del α de Cronbach. En todos los casos, la fiabilidad puede considerarse como aceptable.

Menon y Wilcox (1994) aceptan que hay que tener en cuenta que los estadísticos de bondad de ajuste en el caso de una reespecificación por eliminación de ítems, tienden a sobreestimar la bondad del ajuste debido a que el modelo fue desarrollado basándose en los propios datos. Por este motivo, el

análisis confirmatorio de esta escala reducida requiere un estudio más profundo. Hasta la fecha dicho estudio no se ha llevado a cabo.

3.13.4. Idoneidad de la escala USER

La escala USER (*Use of Research*) desarrollada por Menon y Wilcox (1994) y presentada en el anterior apartado de este capítulo, constituye la herramienta esencial y el núcleo del cuestionario que servirá como base del trabajo empírico de la presente tesis doctoral.

Es necesario por tanto determinar si la escala USER es la más adecuada para el fin de evaluar el grado en que las organizaciones emplean la investigación de mercados y el tipo de uso que hacen de ella.

En primer lugar se señalan algunos de los aspectos negativos de la elección de la escala USER:

- USER es una escala nueva que no ha sido suficientemente probada. No se conocen investigaciones ni trabajos que hayan aplicado la escala USER como herramienta de evaluación del uso de la investigación de mercados más allá del que tuvo lugar con motivo de su diseño y elaboración.

- La herramienta ha sido desarrollada en inglés. Será necesario un trabajoso proceso de traducción siguiendo los cauces establecidos a tal efecto.
- USER es una herramienta desarrollada en Estados Unidos, es decir, en un entorno cultural diferente al de la empresa vasca (ámbito en el que se desarrollará el trabajo de campo). Por este motivo, la aplicación de la escala a una realidad cultural diferente precisará no sólo de una traducción sino de una adaptación a la realidad del entorno en el que se desea aplicar la herramienta.
- Tal y como los propios autores reconocen, la escala reducida necesita aún una adecuada evaluación que hasta la fecha no ha tenido lugar.
- La escala no contempla la existencia de un uso afectivo de la investigación. Aunque los autores afirman que de las entrevistas mantenidas con directivos en la primera fase de desarrollo de la escala se deduce que esta dimensión no existe, esta afirmación puede deberse a que no hayan sido capaces de transmitir a los directivos el verdadero significado de un uso afectivo de la investigación.

Sin embargo, la elección de la escala USER como herramienta de medición del tipo y grado de uso de la investigación de mercados presenta también sus ventajas:

- Se trata de una herramienta multidimensional que concibe el uso de la investigación de mercados como un constructo complejo en el que toman parte varias facetas complementarias. La escala USER parece capaz de captar la riqueza de este concepto.
- Se trata de una herramienta nueva. La novedad de la herramienta, que tiene su parte negativa (no ha sido convenientemente probada en diferentes ámbitos para comprobar su fiabilidad y validez), tiene también un aspecto positivo ya que hace que la herramienta incluya todo el conjunto de desarrollos teóricos existentes hasta el momento de su creación, que han sido especialmente frecuentes y fructíferos en la década de los ochenta y los noventa.
- No existe ninguna otra escala posterior que evalúe el uso de la investigación de mercados y que supere las características de la escala USER.
- Desde un punto de vista más técnico, USER ha sido desarrollada siguiendo los criterios de creación de escalas generalmente aceptados (Churchill, 1979; Gerbing y Anderson, 1988).

Este autor considera que gran parte de los inconvenientes mencionados o bien son relativamente fáciles de superar (los que se refieren a la aplicación de la escala original a la realidad empresarial vasca pueden superarse mediante un

adecuado proceso de traducción y adaptación) o bien suponen un reto interesante (por ejemplo la necesidad de comprobar los requisitos psicométricos de fiabilidad y validez de la escala para determinar su calidad) y que quedan más que compensados por las indudables ventajas que la utilización de esta escala presenta. Por este motivo, la escala USER (en su versión reducida de 18 ítems) será la elegida para ser aplicada al conjunto de empresas vascas seleccionadas.

La figura 3.26 muestra la escala USER en su versión original. La traducción y adaptación de esta escala puede consultarse en la figura 4.5.

Figura 3.26. Ítems de la escala USER reducida

DIMENSIÓN	ITEM	ALPHA DE CRONBACH
Congruous	One or more findings of the study had a significant impact on a decision	0,76
	It is possible that without the research results a different decision would have been made	
	It was worth waiting for the research results because some of them materially influenced a decision	
Incongruous	The study was used to make a decision which was inconsistent with at least some of the findings and conclusions	0,81
	The results of the study were taken out of context to make a decision	
	A decision based on the research project was hard to reconcile with the results of the project	
Cynical	The research was used for appearance sake	0,76
	The study was used for political purposes	
	At least in part, the study was used as a scapegoat	
Positive	The study was used to validate or confirm our understanding of something	0,82
	The research study was used to build awareness and commitment	
	The research study was used to promote awareness and appreciation for an issue of importance	
Process	We learned from having to clarify the problem to be addressed by the research	0,74
	Apart from what we learned from the results, doing the study was educational	
	We gained new insights while providing the researchers with background information on the company, business and/or competitive situation	
Product	The study results were used to provide new insights	0,77
	The study results provided new knowledge about something	
	The study results were used to learn something new about our business	

Fuente : Adaptado de Manon y Wilcox (1994).

La aplicación de la escala USER que se acaba de presentar sobre un grupo de empresas de Mondragón Corporación Corporativa (MCC), constituye el núcleo de la aplicación empírica de la presente tesis doctoral.

3.14. RESUMEN

La captación de información del entorno y su distribución a los individuos pertinentes dentro de la organización carecen de sentido si no se ven culminadas con una utilización de esa información.

La utilización del conocimiento ha sido definida por varios autores aunque, quizás, una de las conceptualizaciones más extendidas es la que distingue entre un uso **instrumental** (que se refiere a la aplicación directa de los hallazgos de la investigación a la reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones), un uso **conceptual** (que tiene lugar cuando los hallazgos de la investigación no son directamente aplicables al problema a resolver y se emplean para mejorar la comprensión global) y un uso **simbólico** (que se produce cuando los hallazgos son distorsionados más allá de su propósito original).

Menon y Varadarajan (1992) y Menon y Wilcox (1994) enriquecen esta conceptualización al definir el uso de la investigación como un constructo tridimensional conformado por el uso **orientado a la acción** (que se manifiesta a través de cambios en las actitudes, costumbres y políticas), el uso **orientado a mejorar el conocimiento** (paralelo a lo que se ha definido como uso conceptual) y el uso **afectivo** (es decir, aquella utilización de la información que se lleva a cabo con el fin de "sentirse bien").

La revisión de los diferentes trabajos que han analizado los factores que favorecen o inhiben el uso de la información de la investigación de mercados permite decir que entre los elementos que facilitan el uso de la investigación se pueden citar el carácter confirmatorio de la investigación así como una estructura organizacional poco formalizada y centralizada con una línea jerárquica no muy alargada. Asimismo, una buena presentación final del informe de la investigación, la concordancia de las recomendaciones finales del informe con las políticas habituales en la empresa, la posibilidad de emprender acciones concretas sobre las conclusiones del estudio, una adecuada interacción entre decisores e investigadores, un reducido grado de sorpresa en los resultados, la inexistencia de ideas previas y la confianza entre el investigador y el decisor son factores que favorecen el empleo de los resultados de la investigación.

Algunos factores, tales como los determinantes de la calidad objetiva del estudio (por ejemplo, si se ha empleado o no un muestreo aleatorio que genere una muestra representativa) no son importantes a la hora de determinar la probabilidad de uso.

Sin embargo, a pesar de que cada uno de estos factores influye sobre el uso de la información de la investigación, puede hacerlo en más de una de sus dimensiones. Incluso es posible que un mismo factor favorezca un tipo de uso e inhiba otro.

Es de destacar por su importancia la llamada teoría de las dos comunidades en el uso de la información. Esta teoría indica que existe una clara separación entre las opiniones de directivos e investigadores acerca de cuáles son los factores que determinan el uso de la investigación. Cada uno de estos grupos responsabiliza al otro de la escasa utilización de la investigación.

En lo que se refiere a la operacionalización del concepto de "uso de la investigación de mercados" son varios los autores que han llevado a cabo serios intentos para obtener una escala adecuada de medida. Sin embargo, todos los intentos han adolecido de una serie de defectos tales como no haber desarrollado las escalas de medición siguiendo los criterios establecidos o centrarse tan solo en una única dimensión (normalmente la instrumental) de este concepto de naturaleza compleja.

La escala USER (tanto en su versión ampliada como reducida) parece superar estas limitaciones y constituye la herramienta elegida para ser aplicada en la parte empírica de la presente tesis doctoral.

CAPÍTULO 4

PRESENTACIÓN DE LA APLICACIÓN EMPÍRICA

4.1. INTRODUCCIÓN

Los dos capítulos anteriores han mostrado cómo diversos autores se han ocupado de analizar la importancia que tiene dirigirse al entorno y examinarlo para permitir que la empresa desarrolle ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, en dichos capítulos se ha prestado una especial atención a la investigación de mercados como método formal por excelencia para llevar a cabo la tarea de captación de información del entorno así como al análisis de la escala USER (*Use of Research*) como herramienta para determinar en qué medida las organizaciones afrontan con éxito su tarea de asimilación de la información del entorno a través de la investigación de mercados.

Con este cuarto capítulo se persigue describir la aplicación empírica que, basándose en lo señalado en los dos capítulos anteriores, sirve para complementarlos desde un punto de vista práctico. Este capítulo se divide en tres partes fundamentales:

- La primera parte se ocupará de describir los objetivos generales del análisis empírico. Éstos serán desglosados en una serie de objetivos específicos a los que se dará respuesta en los capítulos quinto y sexto.
- Posteriormente, en la segunda parte, se describirá el ámbito de aplicación de la investigación. En dicho apartado, la atención se

centrará en presentar, desde una perspectiva actual aunque sin olvidar una breve reseña histórica, las características del grupo empresarial sobre el que se ha llevado a cabo la investigación, que no es otro que Mondragón Corporación Cooperativa.

- Por último, para finalizar este cuarto capítulo, se describirá el proceso seguido para recoger la información en las empresas analizadas. En ese apartado la atención se centrará en dos aspectos fundamentales. En primer lugar, se describirá el proceso de traducción y adaptación de las escalas de su lengua original (inglés) al castellano así como el proceso de elaboración del cuestionario. En segundo lugar, se presentará el proceso de diseño del trabajo de campo, así como las fases que se han ido cumplimentando para su total realización.

4.2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Siguiendo a Menon y Wilcox (1994), cabe afirmar que todos los intentos emprendidos con el fin de evaluar el grado y tipo de uso que se da a la investigación de mercados en las organizaciones han adolecido de un error común que no es otro que considerar al uso de la investigación de mercados como un concepto unidimensional (habitualmente prestando atención tan solo a su dimensión instrumental) ignorando su naturaleza compleja y multidimensional.

Menon y Wilcox (1994) son los primeros autores que, basándose en el trabajo conceptual desarrollado por Menon y Varadarajan (1992), desarrollan una escala multiítem capaz de captar esta complejidad multidimensional respetando al mismo tiempo los criterios psicométricos de elaboración de escalas. Esta escala, que recibió el nombre de USER, servirá de base a la presente investigación.

4.2.1. Definición de los objetivos genéricos de la investigación.

Esta investigación tiene dos objetivos genéricos:

- En primer lugar, evaluar el grado y tipo de uso que se da a la información procedente de la investigación de mercados en una muestra de empresas ubicadas en la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- En segundo lugar, determinar la calidad percibida en las investigaciones emprendidas por esas empresas, su orientación al mercado, así como la antigüedad de los directivos en el puesto y en la empresa y tratar de determinar si existe una relación entre estas variables y el grado y tipo de uso de la información de la investigación de mercados.

Se considera necesario señalar aquí dos cuestiones:

- Con esta investigación no se pretende evaluar el uso de la información de la investigación que *habitualmente* lleva a cabo una empresa, ni tampoco la actitud *habitual* de los directivos ante la investigación de mercados. El nivel de análisis considerado no es la empresa, ni tampoco el directivo sino una **investigación del entorno concreta emprendida por una empresa**. Este enfoque, que es coherente con el empleado por Menon y Wilcox (1994), ha sido evaluado por estos mismos autores como el nivel adecuado de análisis.
- Asimismo, es oportuno señalar el empleo del enfoque de "incidente crítico" (*critical incident approach*), por el cual a cada individuo analizado se le

interpela acerca de la última investigación del entorno en que se ha visto implicado. Este enfoque es también coherente con el utilizado por Menon y Wilcox (1994). Aunque este enfoque no garantiza que las investigaciones del entorno a que se refieren los encuestados respondan a un patrón predeterminado por el investigador, sí que favorece que el recuerdo que tienen de éstas resulte lo suficientemente reciente como para que puedan rememorar la mayor parte de sus características.

En un principio, la consecución de los dos objetivos genéricos planteados puede alcanzarse a través de los más variados métodos. Sin embargo, a este respecto Nunnally (1987) afirma que el procedimiento más adecuado para la medición de actitudes consiste en presentar a los sujetos que disponen de la información (en este caso los directivos de las empresas), de un modo u otro, un cuestionario con una lista de enunciados favorables y desfavorables⁶ y pedirles que indiquen si están de acuerdo o en desacuerdo con tales enunciados.

⁶ Se entiende por enunciado favorable o ítem positivo aquél que denota una actitud favorable hacia el concepto que se está tratando de evaluar. Paralelamente, se entiende por enunciado desfavorable o ítem negativo aquél que denota una actitud opuesta al concepto que se desea medir. La inclusión de un número similar de ítems positivos y negativos en una escala hace que ésta sea equilibrada. Las escalas equilibradas protegen del fenómeno conocido como aquiescencia o tendencia a mostrarse de acuerdo con cualquier afirmación sea cual sea su contenido.

Sin embargo, tanto la afirmación de Greyser (1977) acerca de la dificultad de desarrollar preguntas relativas a actitudes relacionadas con la práctica del marketing que sean sencillas y comprensibles, como la opinión de Churchill (1979: 67), que afirma que "los investigadores deben tener buenas razones para proponer nuevos instrumentos de medida, dada la cantidad de los que existen disponibles hoy en día para la mayoría de las variables objeto de interés en marketing" previenen de desarrollar nuevas herramientas de medición cuando existen otras ya creadas para medir las variables de interés. Esta afirmación se ve apoyada aun en mayor medida cuando la escala USER (que es la propuesta para llevar a cabo esta medición) no ha sido todavía aplicada en ningún estudio a nivel nacional o internacional más allá del emprendido para su creación. Este autor no tiene noticia de la existencia hasta la fecha de ninguna otra investigación (nacional o internacional) que haya empleado la escala USER como herramienta de medición del grado y tipo de uso de la investigación de mercados, excepción hecha de la propia definición de la escala por parte de Menon y Wilcox (1994). Por tanto, la escala USER (*Use of Research*) será la escogida para llevar a cabo la medición del uso de la información en las empresas seleccionadas.

Adicionalmente, el carácter en cierto modo pionero de la presente investigación desaconseja emprender un estudio de naturaleza inferencial o causal, que deberá quedar reservado para una fase de mayor madurez en el desarrollo de esta escala. La fase del ciclo de vida en que se encuentra la escala USER

aconseja la realización de estudios de carácter descriptivo y de naturaleza marcadamente exploratoria.

Por otra parte, para dar cumplimiento al segundo objetivo genérico que se ha planteado, no debe olvidarse que además de la escala USER, serán necesarias otras dos escalas multiítem que, por no resultar nucleares para la presente investigación, no han recibido la misma atención por parte de este autor en cuanto a sus planteamientos teóricos. Sin embargo, en este momento se considera conveniente presentarlas, si bien someramente:

- Escala de orientación al mercado: En las primeras fases de la investigación, la escala de orientación al mercado elegida fue MARKOR, desarrollada por Kohli, Jaworski y Kumar (1993). Esta escala, compuesta por 20 ítems, colaboró a la obtención de un prototipo de cuestionario que fue considerado excesivamente largo por parte de los responsables de las empresas sobre las que se pretendía aplicar. La percepción de excesiva longitud del prototipo de cuestionario llevó a que este autor decidiera buscar otros instrumentos de medición más reducidos. Se decidió finalmente sustituir la escala MARKOR por una escala de 10 ítems elaborada por Deshpandé y Farley (1996). La escala finalmente adoptada fue elaborada siguiendo los criterios psicométricos de fiabilidad y validez y está compuesta por los 10 ítems más adecuados para evaluar la orientación al mercado

seleccionados de la unión de MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993) con la escala desarrollada por Narver y Slater (1990) y la desarrollada por Deshpandé, Farley y Webster (1993).

- Escala de calidad percibida en la información: La escala de calidad percibida en la información fue obtenida del propio estudio de Menon y Wilcox (1994). Se establecen en ella dos subescalas: la subescala de calidad formal y la subescala de calidad de contenido.

Una vez realizadas estas observaciones, el siguiente apartado se ocupa de concretar los objetivos genéricos enunciados en éste.

4.2.2. Definición de los objetivos específicos

Los objetivos genéricos explicitados en el apartado anterior deben ser descompuestos en un conjunto más o menos amplio de objetivos específicos que, una vez respondidos, permitan articular una respuesta adecuada a aquéllos. Con este fin, se considera el siguiente conjunto de objetivos específicos:

- En primer lugar, se persigue evaluar la calidad de la escala USER como herramienta de medición del grado y tipo de uso que se da a la información procedente de la investigación de mercados en las

organizaciones. Este objetivo supone la evaluación de sus características psicométricas de validez y fiabilidad. Debe notarse que, si bien Menon y Wilcox (1994) comprobaron que la escala USER cumple los requisitos de fiabilidad y validez en la cultura estadounidense, este extremo no ha sido comprobado en ninguna otra cultura, por lo que se trata de una investigación pionera en este ámbito. Del mismo modo, los propios Menon y Wilcox (1994) reconocen que la escala USER en su versión reducida (que es la que se aplicará en la presente investigación) está pendiente de una evaluación profunda en lo que se refiere a sus características psicométricas. Las herramientas que se emplearán para determinar la calidad de USER en el ámbito de la empresa vasca serán fundamentalmente el coeficiente alpha de Cronbach, el análisis factorial exploratorio y el análisis factorial confirmatorio. Estas herramientas serán presentadas con un mayor detalle en el capítulo quinto.

- En segundo lugar, se pretende también determinar la calidad, desde el punto de vista psicométrico, del resto de escalas implicadas en la investigación. Esto incluye tanto la escala de orientación al mercado como la escala de calidad percibida en la información. Al igual que en el caso de la escala USER, se tratará de determinar la fiabilidad y validez de las escalas de orientación al mercado y de calidad percibida

en la información mediante el empleo de las mismas herramientas estadísticas.

- En tercer lugar, y partiendo del resultado obtenido para el primer y segundo objetivos específicos, se prevé la elaboración de escalas depuradas, tanto en el caso de USER como en el de las otras dos escalas. Es posible que, el análisis de la fiabilidad y validez de las escalas arroje como resultado una baja fiabilidad o validez que puede ser incrementada mediante la eliminación de algunos de los ítems que las componen. El proceso de eliminación de ítems con baja fiabilidad o validez recibe el nombre de "depuración" de la escala.
- En cuarto lugar, y tras el posible proceso de depuración de todas las escalas, éstas serán aplicadas a la muestra de empresas seleccionada de entre el conjunto de empresas ubicadas en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Este análisis permitirá, de un modo meramente descriptivo, conocer cuál es la situación del grupo de empresas seleccionado en relación a la orientación al mercado, a la calidad percibida de la información y al grado y tipo de uso de la investigación de mercados. Las conclusiones que se obtengan para responder a este objetivo específico de información serán de naturaleza meramente descriptiva y en ningún caso inferencial. En otras palabras, los hallazgos se referirán tan solo a la realidad que acontece en las

empresas analizadas y no podrán llevarse a cabo generalizaciones al conjunto de la población de empresas de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

- Por último se tratará de evaluar si, en la muestra analizada, existe relación entre el grado y tipo de uso de la investigación de mercados (medido a través de la escala USER) y un conjunto de variables formado por la orientación al mercado, la calidad percibida en la información, la antigüedad del directivo en la empresa y en el cargo y el sector de actividad en el que ésta opera. Al igual que en el tercer objetivo específico, la determinación de la existencia de relación entre estas variables tendrá un carácter marcadamente descriptivo sin ningún ánimo de obtener conclusiones que puedan ser generalizables al conjunto de la población de empresas de la Comunidad Autónoma del País Vasco, aunque es cierto que estos hallazgos podrán generar hipótesis de trabajo para posteriores aplicaciones de la escala USER sobre una muestra de empresas representativa de la población.

Una vez presentados los objetivos generales y específicos de la investigación, en el siguiente apartado se describirá brevemente la población sobre la que se desarrollará la parte empírica de la presente investigación.

4.3. PRESENTACIÓN DE LA POBLACIÓN A ANALIZAR. MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA.

Este apartado pretende cumplimentar la labor de determinar quiénes son los individuos que disponen de la información que se desea recoger, esto es, las unidades muestrales. Igualmente, en las próximas líneas se describirá el ámbito geográfico, empresarial y organizacional en el que se va a llevar a cabo la aplicación empírica.

4.3.1. Determinación de la población a analizar.

La primera dificultad con la que este autor se encontró a la hora de comenzar a diseñar la aplicación empírica de la presente investigación fue elegir el conjunto de empresas que iban a constituir la población a analizar. Aunque resulte una obviedad, un estudio que persiga analizar el uso de la información de la investigación de mercados requiere que las empresas analizadas emprendan, con una cierta frecuencia, procesos de captación de información de su entorno, en forma de investigación de mercados formal o informal. Esta afirmación, que puede ser considerada una simpleza, no lo es tanto teniendo en cuenta que, según la Confederación Vasco Navarra de Cajas de Ahorros (1989), tan solo el 16% de las empresas ubicadas en la zona geográfica formada por la

Comunidad Autónoma del País Vasco y Navarra ha emprendido alguna vez una investigación de mercados. Es más, según el mismo informe, la mayor parte de este 16% de empresas que ha emprendido alguna investigación del mercado la ha llevado a cabo de modo interno, esto es, sin recurrir a gabinetes especializados de investigación, lo que puede poner en entredicho la profesionalidad con la que se han llevado a cabo algunas de tales investigaciones. Las herramientas utilizadas por los directivos para conocer el mercado son, según la misma fuente, la información de terceros, la experiencia personal y la propia intuición.

Aunque, tal y como menciona el propio informe, esta situación pueda deberse a que la industria de la mencionada zona geográfica se encuentre más orientada al producto que al mercado, no cabe duda de que en esta situación, encontrar un conjunto de empresas que puedan servir de población a analizar para la finalidad de esta investigación puede resultar una ardua tarea. La escasa utilización de la investigación de mercados en las empresas (que podría ser objeto de otra investigación quizás tan urgente como la que ahora nos ocupa) dificulta seriamente la localización de empresas que puedan proporcionar la información deseada. Por este motivo, desde el Área de Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ESTE) de San Sebastián, se consideró la conveniencia de realizar el análisis empírico sobre un grupo de empresas que destaca por su importancia dentro de la estructura económica del País Vasco, así como por su orientación al mercado y su excelencia. Este

grupo empresarial no es otro que Mondragón Corporación Cooperativa (en adelante MCC).

El siguiente apartado presentará de modo breve MCC y tratará de mostrar su idoneidad como población sobre la que llevar a cabo el análisis empírico.

4.3.2. Mondragón Corporación Cooperativa

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es el nombre por el que hoy en día se conoce a la experiencia cooperativa que durante la década de los años 50 surgió en la comarca del Alto Deba (Gipuzkoa) bajo los auspicios del sacerdote José María de Arizmendiarieta, aunque sus orígenes pueden remontarse hasta el año 1943, fecha de fundación de la Escuela Profesional de Mondragón, origen de los fundadores de la experiencia.

El desarrollo continuado de la mencionada Escuela Profesional y el acceso a titulaciones oficiales que se impartían en dicho centro, sembró la semilla de la creación en el año 1955 de la cooperativa ULGOR (acrónimo formado a partir de los apellidos de los fundadores⁷) que vio aprobados sus estatutos en el año

⁷ Usatorre, Larrañaga, Gorroñogoitia, Ormaechea y Ortubay.

1959 bajo la denominación Talleres Ulgor, S.C.I. (Sociedad Cooperativa Industrial), una vez hallado el sistema cooperativo como el más idóneo.

Además de la Escuela Profesional (que recibiría con posterioridad el nombre de Escuela Politécnica), el otro pilar sobre el que se asienta el desarrollo de MCC es la cooperativa de crédito Caja Laboral Popular fundada en el año 1959 bajo el patrocinio de las cooperativas Ulgor, Funcor, Arrasate y la cooperativa de consumo San José (absorbida posteriormente por Eroski). Inicialmente fue el grupo de cooperativas el que tuvo que prestar su apoyo a la naciente cooperativa de crédito. Estos apoyos pueden resumirse en:

- Proceder a su constitución.
- Aportar ininterrumpidamente los capitales necesarios para mantener adecuadamente la relación de capitales y reservas sobre los recursos acreedores que inciden en su solvencia.
- Ceder a los directivos más importantes del grupo cooperativo para dirigir Caja Laboral Popular.
- Cancelar todas las cooperativas todas sus actividades económico-financieras con las demás instituciones bancarias y operar únicamente con Caja Laboral Popular, aun en unas condiciones de precariedad de servicios y, sobre todo, de insuficiencia de recursos.

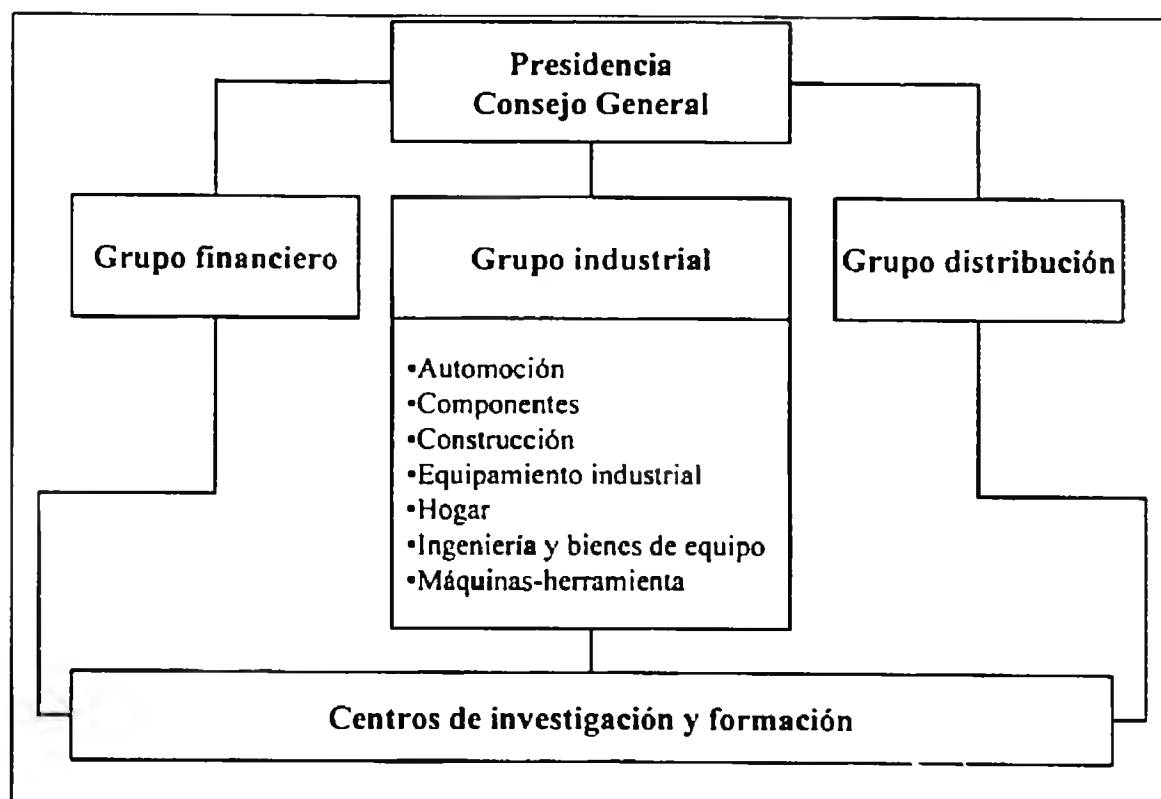
Sin embargo, en la década de los setenta, Caja Laboral Popular comienza a tener una potencialidad propia y llega a ser capaz de satisfacer sobradamente las necesidades financieras del grupo cooperativo, invirtiéndose por tanto el equilibrio de fuerzas que imperaba en sus relaciones institucionales. A esta década pertenecen los documentos "Condiciones exigibles para la Asociación a Caja Laboral Popular" (1970) y "Contrato de Asociación" (1975) que regulan la relación exclusiva recíproca entre Caja Laboral Popular y sus cooperativas asociadas y que establecen las bases para la asociación de nuevas cooperativas al grupo.

A partir del año 1964, se inicia entre las cooperativas del grupo un movimiento de apoyo mutuo que, en las décadas posteriores, adquiriría una importancia progresiva, llegando a convertirse en el soporte básico de la política empresarial del grupo cooperativo global. De este modo surgen dentro del grupo cooperativo los llamados grupos regionales.

Tras un proceso ininterrumpido de treinta años en la creación de cooperativas, en los años 1982 y 1983 se comienza a reflexionar sobre la conveniencia de crear unos órganos de supraestructura. De estas reflexiones surgen el Congreso Cooperativo y el Consejo de Grupos (actualmente Consejo General) que junto con la redacción del Articulado de Bases del Congreso Cooperativo y del Consejo General aprobados en diciembre de 1984 sientan las bases de lo que hoy constituye Mondragón Corporación Cooperativa.

A lo largo de la década de los noventa, y como consecuencia del impulso centralizador que supuso la creación de los mencionados órganos de supraestructura, tiene lugar un proceso de desaparición de los llamados grupos regionales. Éstos se ven sustituidos por una nueva estructura constituida a partir de los distintos sectores de actividad en los que operan las diferentes cooperativas, tal y como puede verse en la figura 4.1.

Figura 4.1. Estructura actual de Mondragón Corporación Cooperativa



Fuente: Informe anual (1997)

En la actualidad, MCC es el primer grupo empresarial del País Vasco y ocupa el décimo lugar en el ranking de las principales empresas españolas. Dispone de plantas productivas en cuatro continentes.

En la actualidad, el grupo cooperativo MCC presenta un volumen de negocio de 726.706 millones de pesetas⁸, de los cuales 208.788 millones (28,73%) se refieren a ventas internacionales. Emplea a 34.397 personas, sin contar con el empleo indirecto generado especialmente en la comarca del Alto Deba y sus excedentes netos alcanzan los 52.316 millones de pesetas siendo su valor añadido total de 267.621 millones de pesetas.

4.3.3. Unidad muestral y enfoque de la investigación

En los apartados anteriores ha quedado establecido que el marco en el que tendrá lugar el desarrollo de la presente investigación está formado por el grupo de cooperativas adscritas a MCC. Sin embargo, es necesaria una mayor concreción. ¿Se ocupará la investigación de todas las cooperativas que forman el grupo o sólo de algunas? Dentro de cada una de las cooperativas ¿se analizará a todos los miembros de la organización o sólo a las personas que

⁸ Según el informe anual para 1997.

ocupan los niveles directivos?. Responder a estas cuestiones es la finalidad del presente apartado.

Entrando en la primera de las consideraciones, es necesario destacar dentro de MCC la existencia de cooperativas de carácter operativo y cooperativas de carácter instrumental o de apoyo. Esta investigación se centrará únicamente en las primeras, dejando a un lado aquellas cooperativas que, por su carácter fundamentalmente de apoyo, no llevan a cabo investigaciones del mercado propiamente dichas.

En relación a la segunda de las cuestiones y tomando en consideración que el objetivo de la presente investigación es evaluar el uso que se hace de la investigación de mercados en el seno de las organizaciones, podría resultar interesante analizar al conjunto de las personas que la conforman ya que cualquiera de ellas es un potencial usuario de la información de la investigación de mercados. Esta posición se ve reforzada por las actuales teorías acerca de la *learning organization* y la gestión del capital intelectual, que consideran irrenunciable la participación de todas y cada una de las personas que conforman la empresa. Sin embargo, y con la finalidad de que la presente investigación pueda ser comparada con otras llevadas a cabo con anterioridad, (Deshpandé y Zaltman, 1982, 1984, 1987; Menon y Varadarajan, 1992; Menon y Wilcox, 1994) se decidió centrar la atención en los directivos de nivel superior dentro de la organización, entendiendo como tales aquellas personas que

ocupan cargos de dirección general o de dirección de área funcional dentro de la cooperativa. Sin duda, la renuncia a evaluar la actitud del resto de miembros de la organización deberá ser paliada con posterioridad y constituye una línea de investigación futura que no debe quedar descuidada.

Según estas consideraciones, la unidad muestral de la presente investigación estará constituida por:

Una persona que ocupe un cargo de dirección general o dirección de área funcional en una cooperativa perteneciente al grupo MCC clasificada dentro de aquellas con carácter operativo.

Aunque en el capítulo quinto correspondiente al análisis empírico se señalará convenientemente, se considera adecuado comentar en este momento que la elección de esta población como objeto de estudio pone fin a toda pretensión de obtener una visión válida para el conjunto de todas las empresas vascas. La muestra de cooperativas de MCC que se analizará no constituye, bajo ningún concepto, una muestra representativa de la población de empresas vascas. Las conclusiones obtenidas no podrán generalizarse sino que serán conclusiones particulares a partir de las cuales, en el mejor de los casos, podrán inducirse unas ciertas conclusiones para el conjunto de MCC, así como generar hipótesis de trabajo para futuras investigaciones.

Por último, conviene hacer una reflexión acerca de cuál es el nivel de análisis que se ha adoptado. Aunque el interés de la presente investigación radica en

conocer cuál es el comportamiento de las empresas que conforman MCC en relación con la investigación de mercados, se ha optado por seguir el enfoque del "incidente crítico" (*critical incident approach*) adoptado también por otros autores como Deshpandé y Zaltman (1982, 1984, 1987) y Menon y Wilcox (1994). El enfoque del "incidente crítico" aplicado a la presente investigación se concreta en indagar acerca de qué es lo que aconteció en la última ocasión en que la empresa se dirigió a buscar información del entorno. En vez de preguntar al directivo (que constituye nuestra unidad muestral) cómo utiliza habitualmente la información procedente de la investigación de mercados, se le pregunta acerca de cómo utilizó la información la última vez que su organización llevó a cabo una investigación de mercados. De este modo, aunque no se asegure que el encuestado se refiera a la última ocasión, sí que se puede afirmar que será mayor la probabilidad de que proporcione información perteneciente a una ocasión de uso que está reciente en su memoria.

Una vez descritos los objetivos de la investigación así como la población que se desea analizar, el siguiente apartado del presente capítulo pretende mostrar la herramienta diseñada para recoger la información proporcionada por los directivos de las cooperativas analizadas.

4.4. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO.

Este apartado es quizás el más descriptivo de cuantos componen este capítulo ya que se limita a narrar cuáles son los pasos que se han cumplimentado para recoger la información necesaria para dar respuesta a los objetivos planteados. Se prestará atención al desarrollo de la herramienta de recogida de información (un cuestionario autoadministrado).

Si bien tanto las características propias de la población objeto de estudio (directivos de alto nivel) como la complejidad del tema analizado parecían señalar hacia la entrevista en profundidad como el método más adecuado de recogida de información, limitaciones tanto temporales como presupuestarias fueron decisivas a la hora de seleccionar el cuestionario autoadministrado como herramienta definitiva.

Son conocidas las ventajas de utilizar un cuestionario autoadministrado como herramienta de recogida de información. Sin duda la ventaja que desequilibró la balanza hacia esta opción fue la posibilidad de alcanzar muestras geográficamente dispersas con un coste económico relativamente reducido en comparación con otras opciones. También tuvo su influencia el hecho de que un cuestionario autoadministrado proporciona al encuestado la posibilidad de responder cuando le resulte más cómodo y de disponer para ello de todo el tiempo que desee sin la premura y presión que puede suponer la presencia de

un entrevistador. De cualquier modo, el problema fundamental que ha preocupado desde el comienzo a este autor es la habitualmente baja tasa de respuesta que se obtiene en los trabajos de campo basados en cuestionarios autoadministrados. Han sido varias las medidas emprendidas con el fin de paliar en lo posible esta baja tasa de respuestas esperada. Serán descritas con mayor profundidad en el siguiente apartado. Sin embargo, es conveniente señalar aquí que una de esas medidas ha consistido en tratar de reducir al mínimo imprescindible el número de preguntas incluidas en el cuestionario así como el esfuerzo a realizar por parte del encuestado para cumplimentarlo.

Una vez realizadas estas matizaciones, se presenta el cuestionario final y su proceso de elaboración.

4.4.1. El cuestionario final

El cuestionario final consta de 42 preguntas cerradas y 5 preguntas censales distribuidas a lo largo de diez páginas.

De nuevo, la no inclusión de preguntas abiertas en el cuestionario final responde al interés por facilitar al máximo el proceso de rellenar el cuestionario y aumentar así en la medida de lo posible la tasa de respuesta obtenida. En este mismo sentido se dan instrucciones de modo continuo al encuestado de modo que no quede ninguna duda acerca de qué debe hacer en cada una de

las partes del cuestionario; se le recuerda constantemente cuáles son las modalidades de respuesta y se le señala que todo el esfuerzo que debe hacer se limita a marcar cruces en la escala estándar de siete puntos para la medición de opiniones. Westbrook y Oliver (1981) han señalado el empleo de este tipo de escalas (llamadas de tipo Likert) como la mejor herramienta para producir instrumentos de medida fiables y válidos.

El uso de escalas multiitem de modo preferente sobre las escalas con un único ítem ha sido recomendado por autores como Peter (1979) ya que los conceptos empleados en marketing son lo suficientemente complejos como para no poder ser aprehendidos con escalas de un único ítem.

En concreto, 37 ítems del cuestionario se presentan al encuestado en forma de escalas de Likert con siete modalidades de respuesta: **"totalmente de acuerdo"**, **"bastante de acuerdo"**, **"parcialmente de acuerdo"**, **"ni de acuerdo ni en desacuerdo"**, **"parcialmente en desacuerdo"**, **"bastante en desacuerdo"** y **"totalmente en desacuerdo"**. Otros tres ítems se presentan en forma de escala de Likert de seis opciones de respuesta: **"nada en absoluto"**, **"muy poco"**, **"algo"**, **"en cierta medida"**, **"mucho"**, **"totalmente"**. En el caso de estos tres ítems se optó por un número de posiciones par, con la finalidad de evitar la respuesta neutra correspondiente a la posición mediana.

Es necesario señalar que el empleo de escalas de Likert de siete posiciones no sigue la línea emprendida por Menon y Wilcox (1994), que utilizaron escalas de

seis puntos. Aunque existe abundante literatura al respecto, no parece existir acuerdo entre los autores acerca de la conveniencia de usar un número concreto de puntos en las escalas de Likert. En este sentido, Friedman y Friedman (1986, 1987) señalan que el uso de escalas de Likert de tan solo tres puntos hace que se pierda información, mientras que el uso de excesivas posiciones para la respuesta incrementa la variabilidad (varianza) sin ganancias apreciables en la precisión. Spitzer (1987) defiende las escalas de Likert de cinco puntos, aduciendo que un mayor número de posiciones de respuesta puede suponer un incremento en la confusión y en la fatiga del encuestado. Aun aceptando que esto pudiera ser así, se ha optado por utilizar escalas de Likert de siete posiciones por la tendencia actual de tomar un número mayor de puntos con el fin de justificar en mayor medida la utilización de dichas escalas como variables de intervalo y no sólo como variables meramente ordinales así como por considerar que el efecto de fatiga y confusión queda eliminado por la reducida extensión del cuestionario.

En cuanto a los enunciados de los ítems del cuestionario es necesario señalar que éste incluye tanto enunciados favorables como desfavorables. La finalidad de esta medida es reducir la fatiga del encuestado así como evitar el fenómeno de la aquiescencia. Hay que indicar aquí que todos los enunciados de la escala que conforma el núcleo del cuestionario (la escala USER) son favorables. Este hecho constituye una crítica adicional a la escala USER que debería ser superada en posteriores investigaciones. Algo similar ocurre con la escala de

orientación al mercado que ha sido seleccionada así como con el conjunto de ítems que mide el uso global de la información. La única escala que incluye ítems con enunciados favorables y desfavorables es la escala de calidad de las fuentes de información. Este hecho se denota en la figura 4.3. por la inclusión de un signo (+) en los ítems con enunciado favorable y de un signo (-) en los ítems con enunciado desfavorable. Aunque la unidireccionalidad de las escalas puede favorecer la aparición del fenómeno de la aquiescencia, tomando en consideración al público objetivo del cuestionario, la probabilidad de aparición de este estilo de respuesta puede considerarse mínima. Esta afirmación se apoya en los hallazgos de Messick (1967) y Heaven (1983) que encontraron correlaciones significativas y negativas entre el nivel educativo de los encuestados y la presencia de un patrón de respuesta aquiescente.

Los 40 ítems que aparecen en el cuestionario se agrupan en cuatro escalas:

- Escala de orientación al mercado: 10 ítems.
- Escala de calidad de las fuentes: 9 ítems (con dos subescalas: de calidad formal – con 4 ítems – y de calidad de contenido –con 5 ítems –).
- Escala de tipos de uso globales: 3 ítems.
- Escala de tipos de uso (USER): 18 ítems.

Estas escalas forman el cuestionario de la presente investigación cuyo proceso de elaboración se describe seguidamente.

4.4.2. Proceso de elaboración del cuestionario

Cada una de las cuatro escalas empleadas en la confección del cuestionario fue desarrollada inicialmente en lengua inglesa y dentro de la cultura estadounidense. Se hace necesario, por tanto, un proceso de adaptación y traducción al castellano. En este sentido, Sekaran (1983) había advertido acerca de los riesgos que puede suponer la aplicación acrítica de un cuestionario desarrollado para una realidad cultural en otra completamente ajena, subrayando la necesidad de asegurar la equivalencia entre las versiones original y destino de la escala a utilizar. No es suficiente con que las personas encargadas de la traducción y adaptación sean fluidas en ambas lenguas, sino también familiares con ambas culturas.

Davis *et al.* (1981) y Parameswaran y Yaprak (1987) recomiendan también que se apliquen procedimientos de traducción estrictos a los cuestionarios y escalas a utilizar en investigaciones de carácter comparado. Sugieren con este fin el método de las traducciones recíprocas: traducir la versión fuente a la lengua destino, devolver de nuevo la traducción realizada a la lengua original nativa y después verificar las inconsistencias y los sesgos debidos al lenguaje con el fin de asegurar la equivalencia.

El procedimiento empleado en la presente investigación sigue, en lo fundamental, las líneas propuestas por Davis *et al.* (1981) y Parameswaran y Yaprak (1987). El proceso seguido se describe a continuación:

- En primer lugar, el autor realizó una traducción inicial tentativa con la mera intención de que sirviera de base a las siguientes etapas del proceso de traducción.
- A continuación, se solicitó la colaboración de un conjunto de personas adscritas a los distintos departamentos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto (Campus de San Sebastián). Se trataba de un equipo de diez personas, en su mayoría doctores en Ciencias Económicas y Empresariales pero en todo caso licenciados en esta disciplina. A los miembros de este equipo se le encargó que, individualmente, introdujeran cuantas modificaciones consideraran oportunas en la traducción inicial realizada por el autor.
- En una tercera etapa, el autor, recogiendo toda la información proporcionada por el equipo de voluntarios, llegó a una traducción consensuada.
- Posteriormente, esta versión de las escalas en castellano fue entregada a dos profesores de inglés relacionados con el área de la empresa. Se les solicitó que tradujeran las escalas de castellano a inglés. El resultado que obtuvieron ambos profesores no presentó diferencias sustanciales con la versión original de la escala por lo que se consideró adecuada la traducción realizada.

- Por último, se envió una copia de las escalas en castellano e inglés a un conjunto de seis catedráticos y profesores titulares de Investigación de Mercados de las distintas universidades españolas con la finalidad de que evaluaran no sólo si la traducción era correcta sino también si las diferentes escalas recogían todas las dimensiones pertinentes que comprendían los conceptos que se pretendía medir. Las escasas modificaciones sugeridas fueron incorporadas a las diversas escalas.

La traducción definitiva de los ítems tal y como han sido utilizados en el estudio se presenta a continuación.

Figura 4.2. Traducción de los ítems de la escala de orientación al mercado

CÓDIGO DEL ÍTEM	ENUNCIADO DEL ÍTEM
OM1	La satisfacción de los clientes es un elemento fundamental en la determinación de nuestros objetivos como organización.
OM2	Examinamos de modo continuo nuestro grado de compromiso y nuestra orientación hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
OM3	La información sobre experiencias tanto positivas como negativas habidas con los clientes se comunica abiertamente a todos los departamentos de la empresa.
OM4	Nuestra estrategia para obtener ventajas competitivas se basa en comprender las necesidades de nuestros clientes.
OM5	Medimos la satisfacción de nuestros clientes de manera sistemática y frecuente.
OM6	Disponemos de un sistema interno de medición periódica de la calidad de servicio al cliente.
OM7	Estamos más orientados al cliente que nuestros competidores.
OM8	Creo que esta organización existe sobre todo para servir a sus clientes.
OM9	Encuestamos a los clientes finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
OM10	Los datos sobre la satisfacción de nuestros clientes se difunden periódicamente entre todos los niveles de la organización.

Fuente: Traducido y adaptado de Deshpandé y Farley (1996).

Figura 4.3. Traducción de los ítems de la escala de calidad de las fuentes de información

CODIGO DEL ÍTEM	ENUNCIADO DEL ÍTEM
CC1	La calidad técnica de aquella investigación fue elevada. (+)
CC2	Aquel informe contenía muchas afirmaciones o hallazgos contradictorios. (-)
CC3	La escasa utilidad de los hallazgos de aquella investigación se intentaba camuflar mediante un abuso de datos estadísticos. (-)
CC4	La información para aquel estudio fue obtenida de un modo apropiado.(+)
CC5	La información obtenida con aquella investigación no compensó el dinero que se invirtió en ella.(-)
CF1	En el informe escrito y en la presentación oral de aquella investigación se empleó un lenguaje comprensible para nosotros.(+)
CF2	Aquel informe final presentaba un número excesivo de tablas, gráficos y estadísticas.(-)
CF3	Se echaba de menos una interpretación o explicación más detallada de los hallazgos de aquella investigación.(-)
CF4	Se llevó a cabo un análisis de datos más complejo que el realmente necesario.(-)

Fuente: Traducido y adaptado de Menon y Wilcox (1994).

Figura 4.4. Traducción de los ítems de la escala de utilización global de la investigación de mercados

CÓDIGO DE ÍTEM	ENUNCIADO DEL ÍTEM
UI	De modo global, evalúe en qué medida los resultados de aquella investigación tuvieron influencia en la decisión finalmente adoptada.
UMC	De modo global, evalúe en qué medida su organización aprendió algo nuevo de los resultados de aquella investigación o del simple hecho de llevarla a cabo.
US	De modo global, evalúe en qué medida aquella investigación no fue más que "pura fachada".

Fuente: Traducido y adaptado de Menon y Wilcox (1994).

Figura 4.5. Traducción de los ítems de la escala USER

CÓDIGO DEL ÍTEM	ENUNCIADO DEL ÍTEM
CO1	Algún hallazgo de aquella investigación tuvo una influencia directa en la toma de alguna decisión
CO2	Es probable que de no haber contado con el informe de aquella investigación, se hubiera tomado otra decisión distinta.
IN1	La decisión que se tomó parecía no estar basada en las recomendaciones del informe de aquella investigación ya que era incoherente con algunas de ellas.
IN3	Algunas decisiones tomadas basándose en el informe de aquella investigación parecían incompatibles con sus conclusiones.
CO3	Mereció la pena esperar a aquel informe antes de tomar cualquier decisión porque influyó sobre ellas.
IN2	Los resultados de aquella investigación se sacaron de contexto para tomar alguna decisión.
PO1	Con aquella investigación se comprobó que nuestras ideas acerca del tema analizado eran correctas.
CI1	Nuestra organización se embarcó en aquella investigación con el fin de aparentar ante terceros.
CI2	Decidimos emprender aquella investigación como estrategia para caer en gracia a alguien
CI3	Aquella investigación se llevó a cabo para tener un chivo expiatorio en caso de que las cosas nos salieran mal.
PR2	Aparte de lo que aprendimos con los resultados finales del estudio, el hecho de llevar a cabo aquella investigación fue para nosotros instructivo en sí mismo.
PR3	Al poner al corriente al equipo investigador sobre el problema, la situación de la empresa y la de la competencia, descubrimos aspectos relevantes no tenidos en cuenta hasta entonces
PR1	Formular nuestro problema en términos que pudieran ser investigados nos ayudó a mejorar nuestra comprensión del problema.
PROD1	Los resultados de aquella investigación nos permitieron descubrir nuevos puntos de vista para futuros análisis.
PROD2	Los resultados de aquel estudio nos permitieron saber más sobre un tema concreto que nos interesaba.
PROD3	Con los resultados de aquel estudio aprendimos algo nuevo sobre cómo se hacen las cosas en nuestro sector.
PO3	Aquella investigación contribuyó a una mayor toma de conciencia e identificación con el punto de vista de la empresa.
PO2	Aquella investigación nos permitió reconocer y centrarnos en lo más importante del problema

Fuente: Traducido y adaptado de Menon y Wilcox (1994)

4.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ENVÍO Y RECEPCIÓN DE CUESTIONARIOS

El objetivo de este apartado es describir de modo breve los pasos adoptados con el fin de hacer llegar el cuestionario elaborado hasta los directivos de las cooperativas seleccionadas, así como las distintas fases que ha atravesado el trabajo de campo.

Es conveniente señalar desde un primer momento que, prestando atención a la tipología que divide los muestreos en probabilísticos y no probabilísticos, no cabe duda de que el actual se encuentra entre los segundos. La elevada dificultad que planteaba disponer de un adecuado marco de muestreo, esto es, de un listado en el que figuren todos los individuos que forman parte de la población, previno de llevar a cabo un muestreo probabilístico o aleatorio. Otras razones que pueden aducirse con el fin de aportar peso a esta elección son las limitaciones de tiempo y presupuestarias.

Estas razones motivaron que se optara por llevar a cabo un muestreo de tipo no probabilístico que, si bien carece de una base científica de estadística teórica y por tanto no permite acotar los errores cometidos ni llevar a cabo generalizaciones al conjunto de la población, puede resultar adecuado en las primeras fases tentativas de un estudio, así como para generar hipótesis de trabajo para posteriores investigaciones.

En concreto, en esta investigación, se optó por emplear un diseño de muestreo conocido como muestreo de juicio o de criterio⁹ en las tres fases de la selección de las unidades muestrales:

- La primera fase de selección de unidades muestrales se refiere a la elección de Mondragón Corporación Cooperativa como el grupo empresarial idóneo sobre el que llevar a cabo la investigación. Esta elección respondió al criterio de los miembros del Área de Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ESTE), que consideraron que las características del grupo lo hacían el candidato ideal sobre el que aplicar la presente investigación.
- La segunda fase de selección de unidades muestrales se refiere a la elección, dentro ya del grupo MCC, de aquellas cooperativas que resultaban más adecuadas para responder al cuestionario diseñado. El experto que aplicó en este caso su juicio fue la persona de contacto en las oficinas centrales del grupo cooperativo. De todos modos, el criterio que se empleó, fue fundamentalmente el de la operatividad de las cooperativas, dejando de lado a aquéllas que únicamente prestan servicios de apoyo o corresponden a servicios centrales del grupo. En

⁹ Se entiende por muestreo de juicio o de criterio el que se lleva a cabo cuando un experto usa su juicio personal para identificar muestras representativas. Es aconsejable, entre otras ocasiones, cuando el muestreo probabilístico no es posible o es prohibitivamente costoso.

esta misma fase puede situarse la selección inicial de personas de contacto en cada una de las cooperativas seleccionadas. Esta selección se llevó a cabo siguiendo el criterio de la persona de contacto en las oficinas centrales.

- La tercera y última de las fases de selección de unidades muestrales se llevó a cabo siguiendo un diseño de "bola de nieve"¹⁰. En este caso, a cada una de las personas de contacto de que se disponía en todas y cada una de las setenta y cinco cooperativas estudiadas, se le solicitaba que remitiese un ejemplar del cuestionario a aquellas tres personas, dentro de su organización, que considerase idóneas para responderlo.

Fueron las limitaciones de carácter temporal y presupuestario las que recomendaron el empleo de una encuesta postal autoadministrada. En esta técnica, la recogida de información se efectúa mediante un cuestionario que se envía a una persona que lo devuelve por correo después de cumplimentarlo. Normalmente, y a modo de introducción, se remite una carta de presentación junto con el cuestionario así como las instrucciones que facilitan su adecuada

¹⁰ El diseño muestral en "bola de nieve" consiste en generar una muestra a partir de los consejos, juicio o criterio de los individuos que ya han sido encuestados. Este tipo de muestreo resulta muy apropiado cuando es preciso llegar a un conjunto de individuos de reducido tamaño y muy especializado.

cumplimentación. Es costumbre incluir un sobre franqueado para facilitar al encuestado el envío del cuestionario al investigador.

En el caso concreto de la presente investigación, cada envío incluía una carta de presentación, unas instrucciones para cumplimentación y cuatro sobres que contenían cada uno de ellos un ejemplar del cuestionario¹¹. Este conjunto se remitió a cada una de las personas de contacto seleccionadas inicialmente en cada una de las cooperativas a analizar. Las instrucciones dirigidas a esta persona de contacto indicaban claramente cómo rellenar uno de los cuestionarios y distribuir los otros tres entre otras tantas personas de la organización que fueran consideradas idóneas para cumplimentarlo. A su vez, cada uno de los sobres contenía nuevamente instrucciones acerca de cómo rellenar el cuestionario, un ejemplar del cuestionario y un sobre franqueado para facilitar su devolución.

Sin duda, el empleo del cuestionario postal autoadministrado como método de recogida de información, presenta una serie de ventajas que se pueden resumir en su coste relativamente reducido, la posibilidad de llegar a una muestra

¹¹ Los documentos utilizados a lo largo del trabajo de campo y remitidos a los encuestados fueron redactados y remitidos tanto en castellano como en euskera por tratarse de las dos lenguas co-oficiales de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Sin embargo, el cuestionario elaborado se remitió únicamente en castellano ante la dificultad técnica que suponía la elaboración de una nueva traducción de todas las escalas empleadas al euskera así como los problemas de comparación de los ítems en ambos idiomas.

preestablecida sin importar su grado de dispersión geográfica, la evitación de los sesgos que puede introducir la utilización de entrevistadores y, sobre todo, la posibilidad de que el encuestado proporcione respuestas más meditadas y de carácter anónimo.

Frente a estas ventajas, no conviene olvidar la existencia de un inconveniente fundamental: el reducido índice de respuestas que proporciona esta técnica de muestreo (alrededor de un 10% en la población en general cuando no se ofrece ningún tipo de incentivos). Por este motivo, es necesario adoptar medidas tendentes a facilitar el conjunto de acciones que el encuestado debe emprender con el fin de hacer llegar la respuesta hasta el investigador. Entre las medidas que se pueden adoptar para incentivar la respuesta cabe destacar la inclusión de una carta de presentación atractiva; un cuestionario breve, bien estructurado, sin preguntas comprometidas; el compromiso por mantener la confidencialidad de las respuestas o la promesa de remitir a los encuestados un informe resumen de las principales conclusiones obtenidas en la investigación. Estas medidas pueden salvar a una investigación por cuestionario postal autoadministrado de un índice de respuesta sumamente reducido.

En la presente investigación se han aplicado todas estas medidas. La preocupación por obtener un índice de respuesta suficiente ha presidido toda la fase de trabajo de campo de la investigación.

Entrando ya a describir las fases que ha atravesado el trabajo de campo propiamente dicho, conviene indicar que éste se extendió a lo largo del periodo de cuatro meses comprendido entre el mes de noviembre de 1998 y el mes de marzo de 1999 con dos fases claramente diferenciadas. La primera fase comprendió desde el 15 de noviembre de 1998 hasta el 15 de enero de 1999. Tras un mes de análisis de la situación y de avance en otras áreas de la investigación, se inició la segunda fase que se extendió desde el 15 de febrero al 15 de marzo de 1999.

4.5.1. Primera fase

La primera fase del trabajo de campo, que tuvo lugar entre noviembre de 1998 y enero de 1999, supuso el primer contacto del investigador con la muestra seleccionada.

El criterio de la persona de las oficinas centrales de MCC con la que se contactó permitió establecer el conjunto de empresas que, dentro de MCC, resultaban idóneas para responder al cuestionario que se presentaba. La selección consistió fundamentalmente en la no inclusión en la muestra de aquellas cooperativas que no tienen un carácter operativo sino más bien instrumental o de infraestructura (servicios centrales o centros de formación, por ejemplo). De este modo se seleccionó un conjunto inicial de 75

cooperativas. Del mismo modo, la persona de contacto en las oficinas centrales de MCC proporcionó al investigador una lista con 119 personas de contacto correspondientes a este conjunto de 75 cooperativas.

Durante la segunda quincena del mes de noviembre de 1998 se procedió a contactar telefónicamente con todas y cada una de estas 119 personas y se les remitió a cada una de ellas un conjunto de cuatro cuestionarios con las instrucciones precisas para cumplimentar uno de ellos y distribuir otros tres entre las personas que consideraran idóneas dentro de su organización. A su vez, cada uno de estos tres sobres distribuidos contenía las instrucciones necesarias para cumplimentar el cuestionario y remitirlo al investigador. Según Grande y Esteban (1996) este diseño muestral en "bola de nieve" resulta especialmente útil cuando se desea seleccionar las personas que van a responder al cuestionario dentro de la organización.

A pesar de que este diseño suponía una muestra total potencial de 476 cuestionarios¹² no era de esperar que todas las personas de contacto en todas las cooperativas distribuyeran los otros tres ejemplares entre sus colaboradores.

¹² Resultante del producto de 119 personas de contacto y 4 cuestionarios remitidos a cada una de ellas

De cualquier modo, se estableció la fecha del 15 de enero de 1999 como límite de la primera fase del trabajo de campo. Este periodo, que a priori puede parecer excesivamente dilatado, queda justificado por la coincidencia de las fechas navideñas en el intervalo de tiempo considerado y la consiguiente reducción del ritmo de trabajo que se produce en las empresas.

A lo largo de este periodo de dos meses, se recibió un total de 66 cuestionarios correctamente cumplimentados correspondientes a 28 de las 75 cooperativas a las que se habían enviado ejemplares. A pesar de que este resultado superaba las previsiones iniciales, se decidió emprender un segundo esfuerzo que constituyó la segunda fase del trabajo de campo.

4.5.2. Segunda fase

Este segundo esfuerzo se centró en aquellas empresas de las que no se había obtenido ninguna respuesta en la primera fase¹³.

¹³ Si bien el cuestionario podía ser anónimo, ya que se señalaba explícitamente el carácter opcional de incluir el nombre de la empresa y del encuestado, tan solo un número mínimo de cuestionarios recibidos carecía de estos datos. La explicación de este hecho puede encontrarse en que los datos de identificación resultaban indispensables para que se pudiera facilitar al encuestado un resumen de las conclusiones. Por este motivo, es posible que alguno de los encuestados que remitió un cuestionario no identificado y por tanto anónimo recibiera un

A partir de la segunda semana de febrero de 1999 se procedió a enviar un nuevo conjunto de cuatro cuestionarios a todas las personas de contacto pertenecientes a cooperativas de las que no se había recibido ningún cuestionario cumplimentado a lo largo de la primera fase. En conjunto, en esta segunda fase fueron enviados 61 nuevos conjuntos de cuatro cuestionarios.

La única diferencia existente entre este segundo conjunto de cuestionarios y el remitido a lo largo de la primera fase, residía en la carta de presentación dirigida a la persona de contacto en cada cooperativa. En esta ocasión, dicha carta de presentación hacía especial énfasis en recordar a la persona de contacto la importancia crucial de su colaboración en la investigación, al tiempo que informaba de que ya eran más de sesenta las personas que habían prestado su colaboración.

A lo largo del mes siguiente (esto es, hasta mediados de marzo de 1999) se recibió un conjunto de 15 nuevos cuestionarios que, unidos a los 66 recibidos en la primera fase hacen un total de 81.

Si bien estos 81 cuestionarios apenas superan el 17% de la cifra teórica potencial de 476 cuestionarios enviados a que se hizo referencia con anterioridad (lo que no supone un mal índice de respuesta para un trabajo de

segundo conjunto de cuestionarios. De cualquier modo, la incidencia de este hecho debió ser mínima aunque no puede ser evaluada

campo basado en un cuestionario autoadministrado en el que el único incentivo ofrecido es un informe resumen con las principales conclusiones), es preciso señalar que estos 81 cuestionarios recibidos corresponden a un conjunto de 38 cooperativas de las 75 inicialmente consideradas. Este dato cobra aun mayor importancia cuando se señala que estas 38 cooperativas analizadas concentran el 85% del empleo total del grupo.

Como era de esperar, no todas las cooperativas respondieron en igual medida a la solicitud de información. A modo de conclusión del presente apartado, la figura 4.6 muestra el número de cuestionarios remitidos al investigador por las diferentes cooperativas.

Figura 4.6. Número de cuestionarios cumplimentados y remitidos por las cooperativas.

Número de cuestionarios remitidos	Número de cooperativas
6	1
4	4
3	9
2	5
1	18
No se incluyen los 4 cuestionarios cuyo origen se desconoce	

Fuente: Elaboración propia.

4.6. RESUMEN

El objetivo de este capítulo ha sido presentar la aplicación empírica de la presente tesis doctoral, esto es, sus objetivos, la población sobre la que se ha llevado a cabo la investigación así como las herramientas y metodologías empleadas para ello.

En lo que se refiere a los objetivos de la investigación, y debido a su carácter tentativo, exploratorio, se ha hecho un gran énfasis en la necesidad de verificar la validez y fiabilidad de las herramientas empleadas, así como en el análisis meramente descriptivo de la realidad que acontece en las empresas en lo referente al uso de la investigación de mercados.

Igualmente, el carácter novedoso de esta investigación ha llevado a la elección del grupo cooperativo MCC como conjunto de empresas sobre el que emprender la investigación. Sus características particulares, que han sido mencionadas a lo largo del presente capítulo, lo convierten, en opinión del investigador, en el conjunto de empresas idóneo para generar hipótesis de trabajo para posteriores investigaciones.

Por último, en los últimos apartados de este capítulo se han presentado los procesos de elaboración de la herramienta de recogida de la información

(finalmente un cuestionario autoadministrado) así como las diversas fases que ha atravesado el trabajo de campo propiamente dicho.

Una vez presentada la investigación empírica en este cuarto capítulo, queda abierto el camino para efectuar un análisis de la información proporcionada por los encuestados, así como un resumen de las principales conclusiones y el enunciado de las futuras líneas de investigación que se abren a partir de esta primera incursión en el uso de la investigación de mercados en las empresas de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE LOS DATOS

5.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA. ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES DE RESPUESTA Y DE LAS VARIABLES CENSALES.

Este primer apartado del capítulo se dedicará a presentar la muestra obtenida a partir del conjunto de directivos de Mondragón Corporación Cooperativa. Para ello, se analizarán los índices de respuesta alcanzados y se caracterizará a los individuos a través de sus variables censales.

5.1.1. Índices de respuesta globales y por grupos dentro de MCC.

Debido al diseño de "bola de nieve" empleado para alcanzar al conjunto de unidades muestrales, el número teórico potencial de cuestionarios enviados fue de 476. Considerando que el número de cuestionarios recibidos fue de 81, la tasa global de respuesta se sitúa en un 17%.

Sin embargo, considerar que cada una de las personas de contacto en las diferentes cooperativas distribuyó los tres cuestionarios restantes entre sus colaboradores puede resultar excesivamente optimista. Por este motivo, los cálculos del índice de respuesta del trabajo de campo han sido realizados de un modo ligeramente distinto.

Figura 5.1. Índice de respuesta global y por grupos del trabajo de campo

Grupo	Cooperativas en MCC	Cooperativas seleccionadas	Cooperativas que responden	Cuestionarios recibidos	Índice de respuesta
Financiero	5	3	2	6	67%
Industrial	84	65	33	66	51%
Distribución	9	5	1	4	20%
Investigación y Formación	11	2	1	1	50%
Cobertura y Servicios Centrales	13	0	0	0	-
Desconocidas	0	0	-	4	-
TOTAL	122	75	37	81	49%

Fuente: Elaboración propia.

La figura 5.1 muestra, tanto para la globalidad de grupos como en el detalle de cada uno de ellos, el número de cooperativas que integran MCC, el número de cooperativas seleccionadas inicialmente para el trabajo de campo, el número de cooperativas que han respondido enviando algún cuestionario y el número de cuestionarios recibidos. A partir de la lectura de la figura 5.1, se puede observar que prácticamente la mitad de las empresas de las que se solicitó su colaboración respondieron enviando al menos un cuestionario. La participación no fue homogénea entre los diferentes grupos, variando entre el 20% de participación en el grupo distribución hasta el 67% de participación en el grupo financiero. Es de destacar que la participación más importante en términos

absolutos corresponde al grupo industrial (33 empresas de las 65 a las que se envió el cuestionario) respondieron enviando al menos un ejemplar cumplimentado. Este hecho es coherente con el mayor peso que el grupo industrial presenta dentro de MCC.

Por otra parte, y tal como ya ha sido señalado anteriormente, se enviaron 119 conjuntos de 4 cuestionarios a un total de 75 cooperativas seleccionadas entre las integrantes del grupo MCC. Esto supone que, algunas cooperativas recibieron más de un conjunto de cuestionarios ya que existía más de una persona de contacto en ellas. Por este motivo, el número de cuestionarios que podía remitir cada una de las empresas era variable. La figura 5.2 muestra cómo las diferentes cooperativas que colaboraron con la investigación remitiendo al menos un cuestionario correctamente cumplimentado, lo hicieron en diferente grado. Algunas enviaron tan solo un cuestionario mientras que otras llegaron a enviar hasta seis.

Figura 5.2. Número de cuestionarios cumplimentados y remitidos

Número de cuestionarios remitidos	Número de empresas	Financiero	Industrial	Distribución	Investigación y Formación
6	1	0	1	0	0
4	4	0	3	1	0
3	9	2	7	0	0
2	5	0	5	0	0
1	18	0	17	0	1
TOTAL	37	2	33	1	1

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Datos censales de los encuestados. Cargo, área de actividad y antigüedad.

En este apartado se persigue obtener una imagen general de las características censales de los 81 directivos de MCC que remitieron al investigador un cuestionario correctamente cumplimentado

Si hubiera que describir al directivo medio que ha respondido al cuestionario, cabría indicar que se trata de un hombre con responsabilidad de dirección general o en el área comercial de la empresa, con una experiencia de más de diez años en la organización y de más de seis años en el cargo que desempeña en la actualidad.

El detalle de este retrato-robot ocupa el resto del presente apartado.

Cargo y área de actividad

Se entiende el término cargo como la función y nivel jerárquico que el directivo ocupa dentro de su organización. En este sentido, se han establecido ocho categorías diferenciadas:

- Director general / gerente.
- Director de unidad de negocio / área geográfica / subdirector general.
- Director técnico / producción / calidad.
- Director comercial / marketing / ventas.
- Director de personal / recursos humanos.
- Director administrativo / financiero.
- Director de informática / sistemas de información.
- Director de compras.

Es obligado señalar en este momento que la muestra inicial de 119 personas de contacto en las diferentes cooperativas de MCC presentaba un claro sesgo hacia la inclusión de directivos de las categorías de dirección o subdirección general y dirección comercial o de marketing. Sin duda alguna, este fenómeno

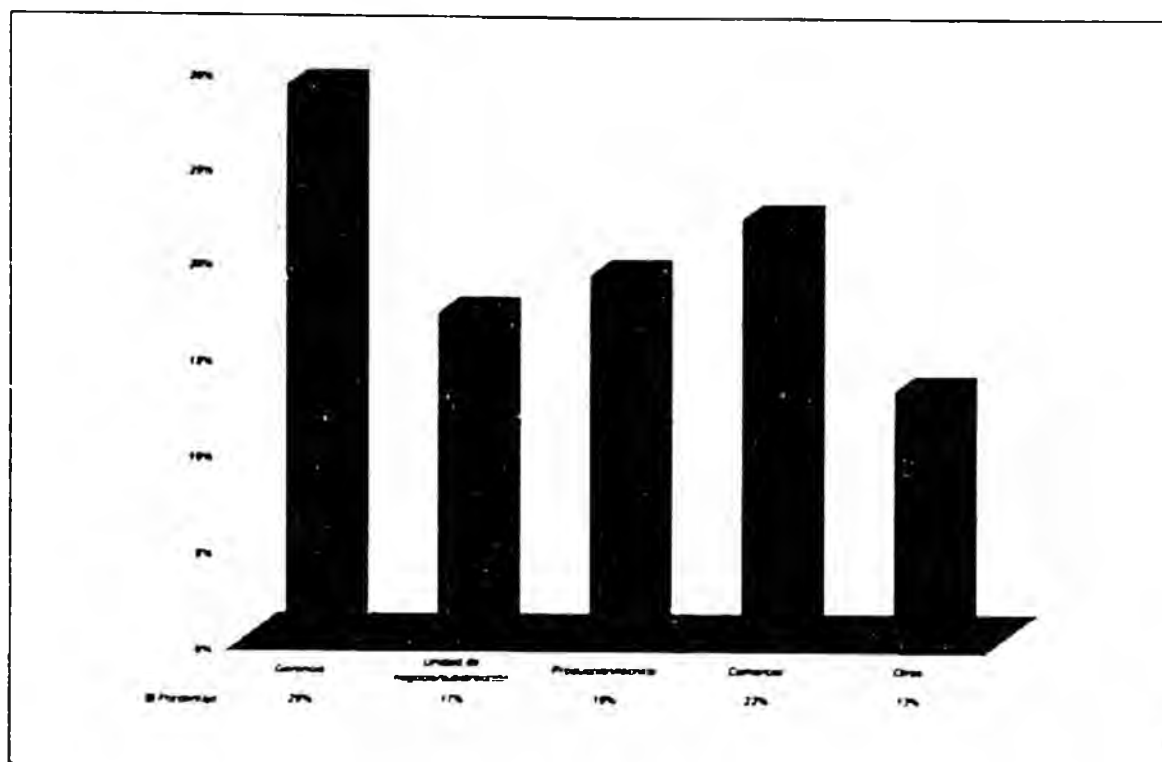
ha influido en la composición final de la muestra de directivos. Sin embargo, el estudio de la figura 5.3 muestra como el diseño de "bola de nieve" ha tenido un efecto considerable ya que la muestra final incluye directivos de prácticamente todas las áreas funcionales de la empresa.

Figura 5.3. Cargo y área funcional de los encuestados.

Área funcional / cargo	Frecuencia	Porcentaje (válido)
Gerencia.	22	28,6%
Unidad de negocio / subdirección.	13	16,9%
Producción / técnico.	15	19,5%
Comercial.	17	22,0%
Personal / RR.HH.	2	2,6%
Administrativo / financiero	6	7,8%
Informática	1	1,3%
Compras	1	1,3%
Desconocido	4	-
TOTAL	81	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La figura 5.4 muestra esta distribución gráficamente.

Figura 5.4. Cargo y área funcional de los encuestados.

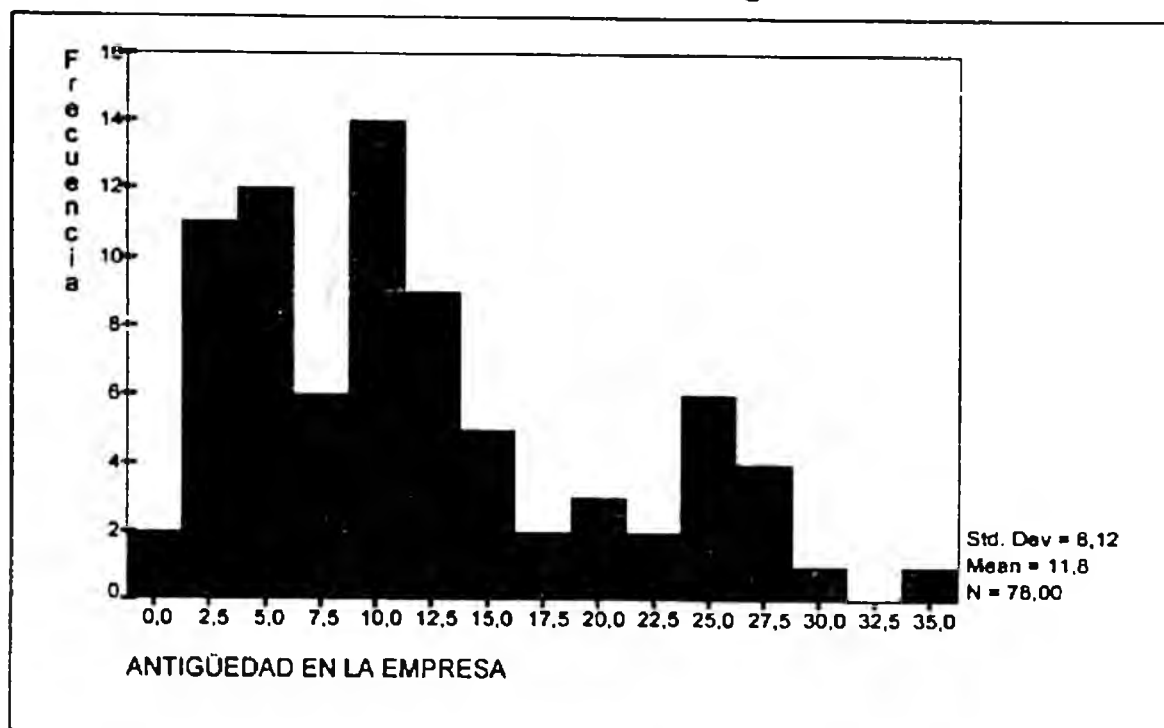
Fuente: Elaboración propia.

Antigüedad en la empresa

La antigüedad promedio de los directivos encuestados en la empresa supera los 10 años, más concretamente, el número de años que llevan desempeñando su actividad en la organización se sitúa en los 11,8 años con una desviación estándar de 8,1 años.

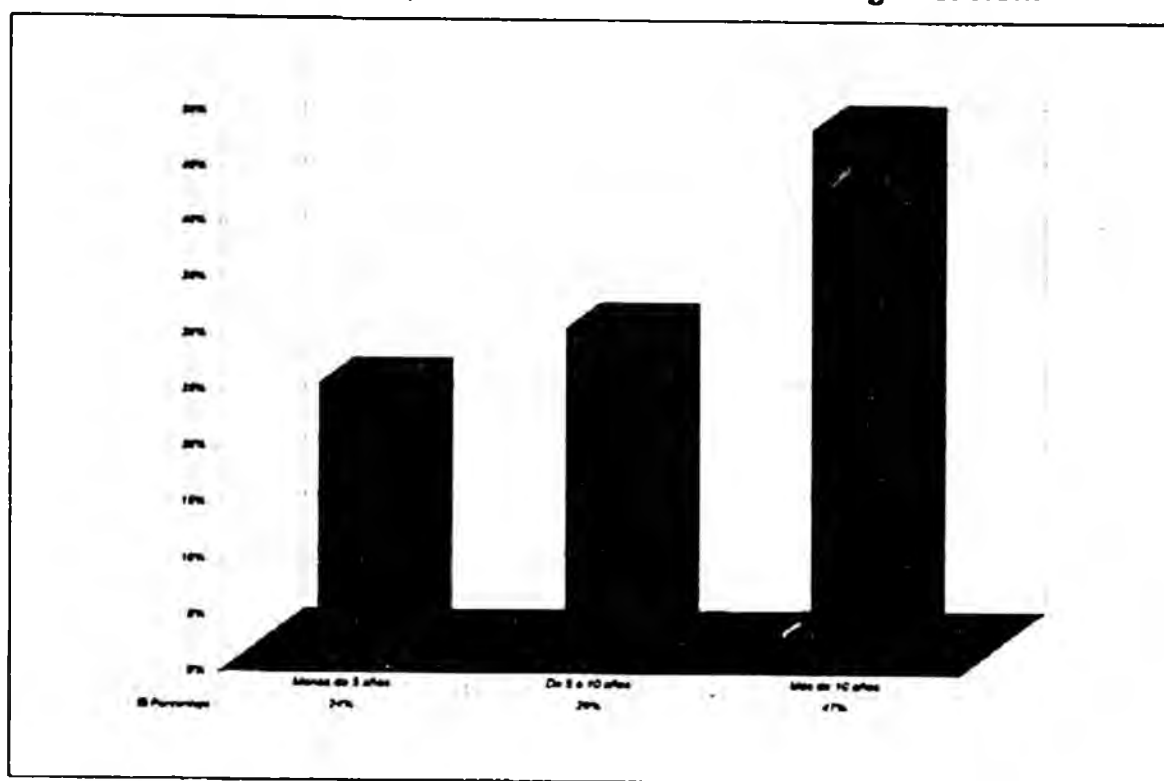
La figura 5.5 muestra, sirviéndose de un histograma, la distribución de frecuencias del número de años que los directivos encuestados llevan desempeñando sus tareas dentro de la organización

Figura 5.5. Distribución de frecuencias de la antigüedad de los directivos en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Quizás resulte más ilustrativo centrar la atención en la distribución de la antigüedad en periodos de tiempo más significativos, que puedan dar una idea de si la experiencia del directivo en la organización es reducida, media o elevada. En este sentido, y tal y como puede observarse en la figura 5.6, aproximadamente la mitad de los directivos encuestados presentan una antigüedad en su organización superior a los diez años, lo que puede considerarse una dilatada experiencia y un amplio conocimiento de la realidad de la cooperativa.

Figura 5.6. Experiencia del directivo en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

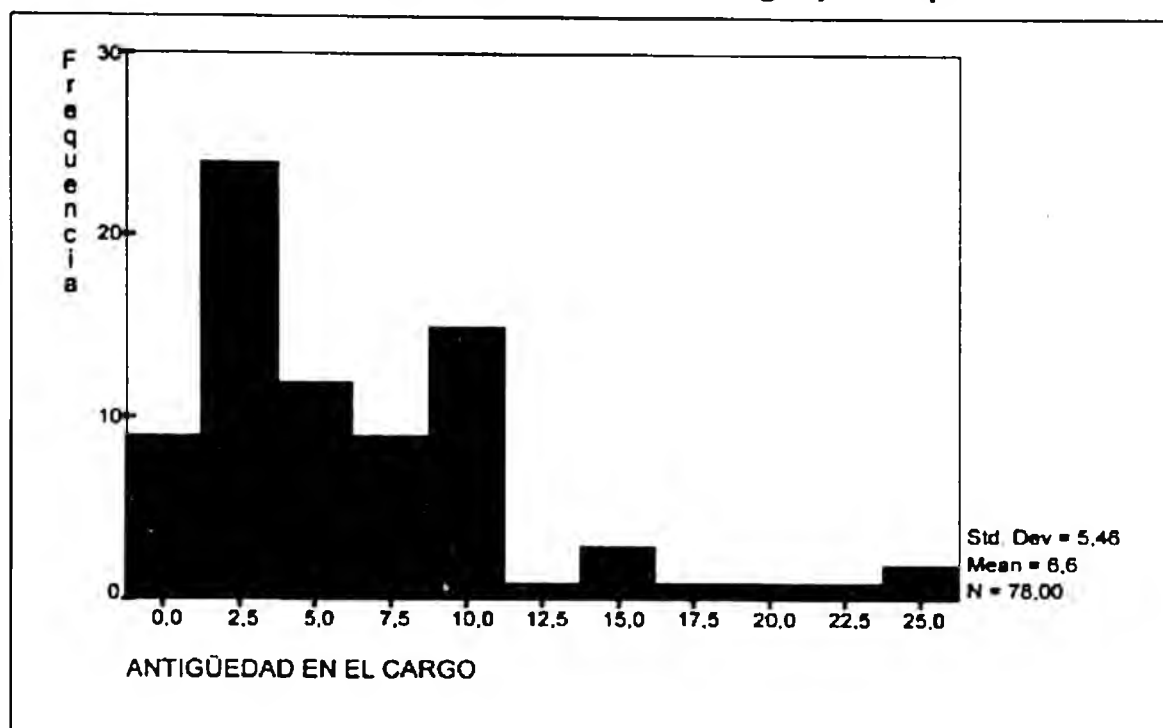
Antigüedad en el cargo

De modo paralelo, se prestará atención a continuación al número de años que el directivo lleva desempeñando sus actividades dentro de su área funcional y de su cargo. En otras palabras, analizaremos su antigüedad en el puesto. De la lectura de la figura 5.7 se desprende que, como es lógico, la antigüedad de los directivos en su actual puesto es menor que la antigüedad dentro de la organización. Este hecho hace pensar en la existencia dentro de MCC de una política de promoción interna y menos en la contratación de personas que

entran directamente a la cooperativa a ocupar puestos de dirección. Sobre una muestra de 78 observaciones válidas (ya que se desconoce el dato referente a tres de los encuestados), la antigüedad promedio en el cargo supera los 6 años y presenta una desviación estándar algo superior a los 5 años. Sin embargo, cabe señalar que se trata de una distribución acusadamente sesgada a la derecha, esto es, la antigüedad media en el cargo (que hemos cifrado en 6,6 años) se encuentra muy influenciada por la existencia de un reducido número de directivos que llevan en su puesto un gran número de años. Para tratar de reducir el efecto que la presencia de estos directivos puede tener sobre la media aritmética, se puede optar por calcular otras medidas resumen de centralidad tales como la mediana o la moda. En este sentido, la antigüedad mediana¹⁴ en el cargo se sitúa en los 5,5 años. Esta medida resumen resulta, en este caso, de mejor calidad que la que nos proporciona la media aritmética. Se puede por tanto afirmar que la antigüedad de los directivos en el cargo que ocupan actualmente no es excesivamente elevada sino que más bien se trata de profesionales que se han incorporado a la responsabilidad que ahora ocupan hace relativamente poco tiempo.

¹⁴ La mediana es el valor de la observación que divide la muestra en dos partes que incluyen el mismo número de observaciones (el valor de la observación que ocupa la posición central). En caso de que el número de observaciones sea par, la mediana es la media aritmética de las dos observaciones que ocupan las posiciones centrales.

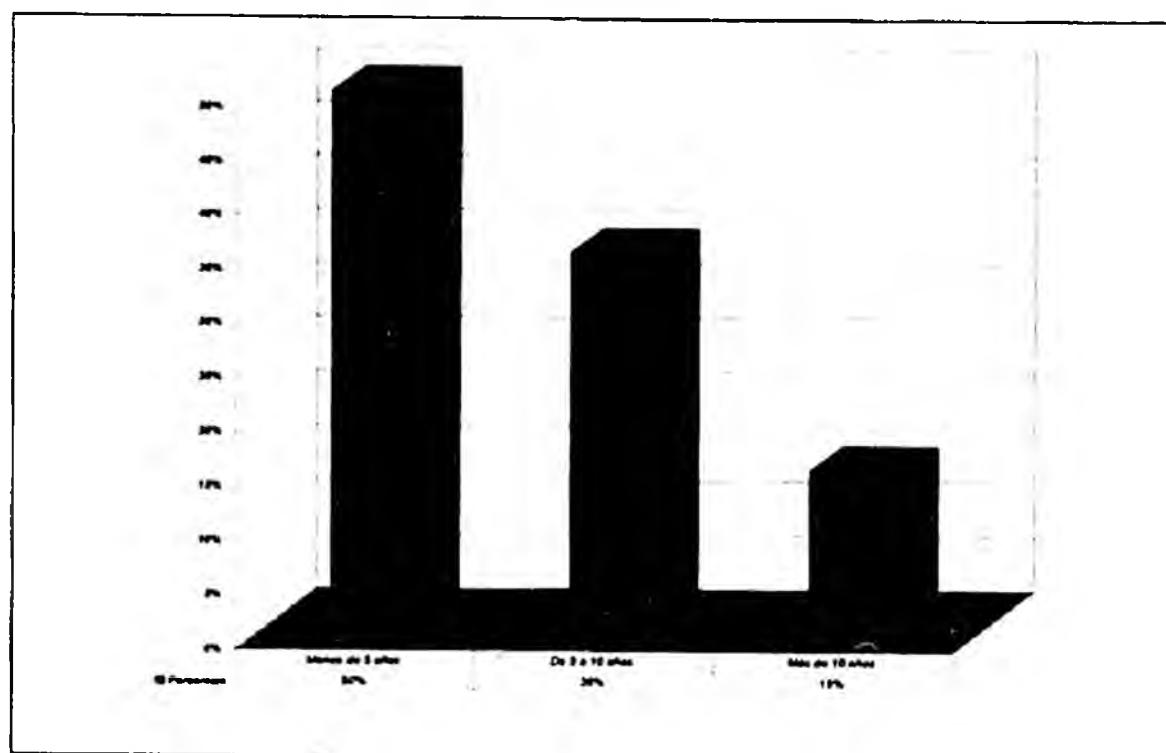
Figura 5.7. Distribución de frecuencias de la antigüedad de los directivos en el cargo que ocupan.



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el caso de la antigüedad de los directivos en la empresa, se muestra en la figura 5.8 la distribución de frecuencias en intervalos de tiempo más significativos. Observando dicha figura se puede deducir que prácticamente el 85% de los directivos encuestados lleva desempeñando las tareas propias de su cargo durante un periodo de tiempo inferior a los 10 años.

Figura 5.8. Experiencia del directivo en el cargo que ocupa en la actualidad.



Fuente: Elaboración propia.

5.2. DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDIDA.

FIABILIDAD.

La primera condición que debe cumplir un instrumento de medida para que se pueda afirmar que es de cierta calidad es que sea fiable. La fiabilidad, en un sentido amplio, se refiere a la capacidad de un instrumento de proporcionar, a lo largo del tiempo, los mismos resultados de la magnitud que está midiendo.

5.2.1. Presentación de las técnicas de evaluación de la fiabilidad

Siguiendo a Nunnally (1978) se puede afirmar que todas las ramas de la ciencia avanzan apoyándose en la continua utilización de constructos o conceptos más o menos abstractos para los que se carece de una forma de medición única y adecuada¹⁵.

Estos constructos se manifiestan en la práctica en una serie de rasgos o variables que si pueden ser objeto de medición. Es a partir de la medición de este conjunto de variables, relacionadas teóricamente con el constructo que se

¹⁵ Para una discusión acerca de la utilización del término "constructo" frente al término "concepto", véase Nunnally (1978).

desea evaluar, como se puede llegar a determinar en qué medida el constructo está presente en el individuo analizado.

Aplicándolo a la presente investigación, son cuatro los conceptos fundamentales que se está tratando de evaluar:

- la orientación al mercado,
- la calidad percibida en el contenido de las fuentes de información,
- la calidad percibida en la forma de las fuentes de información y
- el grado y tipo de uso de la información procedente de la investigación de mercados.

Lógicamente, no existe ninguna forma directa de evaluar cada uno de estos cuatro constructos. Es necesario recurrir a la realización de mediciones indirectas de los mismos que nos permitan determinar en qué medida los individuos analizados están más o menos orientados al mercado, perciben las fuentes como de mejor o peor calidad y utilizan en mayor o menor medida la información derivada de la investigación del mercado.

Diversos autores han propuesto diferentes soluciones a esta problemática¹⁶. Sin embargo, la solución más extendida es la propuesta por Likert (1932). Su modelo es el más sencillo de todos y la mayor parte de las obras dedicadas al estudio de la psicometría casi ni plantean la existencia de otros métodos de medición de constructos.

Lo que Likert (1932) propone es extender a la medición de constructos lo que ya era práctica habitual en la medición de los rasgos de personalidad: la suma de una serie de respuestas a ítems supuestamente homogéneos sitúa al sujeto en la variable medida, esto es, en el constructo. La única suposición que subyace a este modelo planteado por Likert es que la respuesta evocada por cada ítem es función de la posición del sujeto en relación a la variable medida (constructo). Es necesario señalar que, en el modelo de Likert, todos los ítems tienen el mismo valor, y la misma respuesta dada a distintos ítems tiene el mismo valor; el peso en la puntuación final en el constructo no depende de un valor previamente asignado a cada ítem, sino de la respuesta del sujeto a cada uno de ellos¹⁷.

¹⁶ Entre las soluciones más conocidas se pueden mencionar las escalas diferenciales (Thurstone, 1928, 1929), las escalas acumulativas (Guttman, 1950) y las escalas summativas (Likert, 1932).

¹⁷ Para un análisis sencillo acerca de los modelos teóricos que subyacen al propuesto por Likert (1932) véase Morales (1988).

Sin embargo, ¿en qué medida se puede afirmar que los ítems que presuntamente miden cada uno de los constructos evaluados lo están haciendo realmente?. En otras palabras, es necesario contar con una medida de la calidad con que los diversos ítems miden realmente lo que el constructo significa. Un primer paso en la determinación de esta calidad es la evaluación de la fiabilidad de la escala de medición diseñada.

El método de análisis propuesto por Likert para evaluar la fiabilidad de la escala es coherente con la propia concepción del método. Se parte del supuesto de que todos los ítems son expresiones del mismo constructo y por lo tanto, deben tener correlaciones positivas con todos los demás. Los mejores ítems serán aquellos que presenten una mayor correlación media con los demás ítems que definen el constructo.

El análisis de la fiabilidad de los ítems se basa en cuatro criterios fundamentales que se describen a continuación:

- El primer método consiste en el cálculo de la correlación de cada ítem con la suma de todos los demás (excluido el ítem analizado). Es el método más adecuado desde un punto de vista lógico.
- El segundo método consiste en comprobar las diferencias en las medias de cada ítem en los grupos formados por los individuos que presentan valores extremos en la variable resultante de sumar todos los ítems: si los mismos ítems diferencian a los mismos sujetos es

porque en realidad están midiendo lo mismo. No interesa tanto el valor de la diferencia en valor absoluto entre los grupos extremos sino el valor de la *t* de Student correspondiente. Es necesario señalar que, a pesar de lo extendido de este método, no es sino un sustitutivo del cálculo de la correlación ítem-total.

- El tercer método, sin duda el más extendido a la hora de evaluar la fiabilidad de las escalas de medida, es el cálculo del alfa de Cronbach, que es en realidad una medida de la consistencia interna de la escala¹⁸. La fiabilidad expresada a través del alfa de Cronbach puede interpretarse como el grado en que una serie de ítems participan de un núcleo común. En relación al valor mínimo que debe tener el coeficiente alfa de Cronbach no existen normas específicas ni puede hablarse de la existencia de una práctica común. Sin embargo, Nunnally (1978) propone un mínimo de 0,70. Por el contrario, Guilford (1954) propone un coeficiente mínimo de 0,50 y no es infrecuente ver instrumentos publicados que presentan fiabilidades incluso inferiores. Pfeiffer, Heslin y Jones (1976) dan orientaciones más claras en función

¹⁸ El coeficiente alfa de Cronbach suele presentarse como un indicador de la homogeneidad, de consistencia interna y de unidimensionalidad, términos que se utilizan con frecuencia de manera indistinta y todos ellos como sinónimos de fiabilidad. Sin embargo, existe una cierta divergencia en los autores en cuanto a la corrección de esta equiparación de los términos. Para una exposición breve de esta controversia, véase Morales (1988).

de cuál vaya a ser la utilización esperada del instrumento. En la medida en que se vaya a tomar decisiones sobre individuos, se establece un alfa de Cronbach mínimo de 0,85. En otras situaciones, consideran que un alfa de Cronbach de 0,60 puede resultar suficiente.

- El cuarto método se basa en el análisis de la matriz de correlaciones entre los ítems y en las técnicas del análisis factorial. En este sentido, los coeficientes de evaluación de la fiabilidad a través de la consistencia interna (como el alfa de Cronbach) han recibido múltiples críticas (Nunnally, 1978) en relación con su incapacidad para determinar la unidimensionalidad de los ítems. Un elevado coeficiente alfa de Cronbach puede corresponder a una escala en la que un subconjunto de ítems presentan altas correlaciones entre ellos pero reducidas correlaciones con el resto de ítems. La existencia de estos subconjuntos de ítems fuertemente correlacionados entre sí y débilmente correlacionados con el resto puede hacer pensar en una pluridimensionalidad, es decir, los diferentes ítems que conforman la escala no son representativos de un único concepto sino de varios. El análisis de la matriz de correlaciones apoyado en las técnicas de análisis factorial permite comprobar si algunos ítems tienen correlaciones muy bajas comparadas con los demás e incluso correlaciones negativas.

5.2.2. Evaluación de la fiabilidad en las escalas utilizadas en la investigación

Antes de comenzar a aplicar las diferentes escalas a los individuos encuestados es necesario determinar su calidad. La primera cuestión que hay que determinar en relación con la calidad de las escalas es su fiabilidad, esto es, determinar si los ítems que pretenden definir el concepto a medir están midiendo el mismo concepto o están midiendo conceptos diferentes.

En este apartado, se emplearán las cuatro técnicas descritas en el anterior con el fin de evaluar la fiabilidad de las escalas, es decir, el cálculo de las correlaciones ítem-total, el cálculo del valor *t* de Student para las diferencias de las medias de todos los ítems para los grupos extremos, el cálculo del alfa de Cronbach así como el análisis de la matriz de correlaciones entre los ítems apoyado en las técnicas de análisis factorial.

Son cuatro las escalas que deben ser evaluadas en lo referente a su fiabilidad: la escala de orientación al mercado, la escala de calidad formal percibida, la escala de calidad de contenido percibida y la escala de grado y tipo de uso de la investigación de mercados. La ordenación de la evaluación se llevará a cabo considerando las escalas una por una y aplicando a todas ellas los cuatro criterios empleados.

5.2.2.1. Escala de orientación al mercado.

La escala de orientación al mercado fue elaborada a partir de un proceso de traducción llevado a cabo sobre la escala propuesta por Deshpandé y Farley (1996). Consta de 10 ítems unidireccionales, todos ellos con enunciados favorables, por lo que no es preciso invertir la plantilla de valoración de las respuestas. A cada uno de los ítems (que han sido presentados en el capítulo anterior) le ha sido asignado un código formado por la yuxtaposición de las letras 'OM' y un dígito de ordenación desde 1 hasta 10. Al igual que sucede con el resto de las escalas incluidas en esta investigación, cada uno de los 10 ítems presenta 7 modalidades de respuesta a los que se asignan los siguientes valores:

- Totalmente de acuerdo: +3
- Bastante de acuerdo: +2
- Parcialmente de acuerdo: +1
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 0
- Parcialmente en desacuerdo: -1
- Bastante en desacuerdo: -2
- Totalmente en desacuerdo: -3

Esta asignación automática de un valor a cada modalidad de respuesta, es posible gracias a la unidireccionalidad de la escala.

La puntuación total en la escala alcanzada por cada individuo se obtiene mediante la suma algebraica de los diferentes valores registrados en cada uno de los ítems (sin que se emplee ninguna otra variable ni puntuación a modo de ponderación o peso de los diferentes ítems), tal como propone Likert (1932). En concreto, en esta escala de orientación al mercado, la puntuación total que obtenga un individuo oscilará entre un mínimo de -30 (correspondiente a una puntuación de -3 en los 10 ítems) y un máximo de +30 (que se obtendrá en el caso de que el individuo obtenga una puntuación de +3 en cada uno de los 10 ítems que componen la escala). La puntuación mínima (-30) denotará la inexistencia de orientación al mercado en ese individuo. Por el contrario, la puntuación máxima indicará que se trata de un individuo totalmente orientado hacia el mercado.

Una vez presentada brevemente la escala, se analiza a continuación, según los diferentes criterios, su fiabilidad.

Análisis de la correlación ítem-total

Comenzando por la correlación ítem-total, establecido como primer criterio de evaluación de la fiabilidad de las escalas, se muestran los resultados que aparecen en la figura 5.9.

Figura 5.9. Correlación ítem-total en la escala de orientación al mercado.

ITEM	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL
OM1	0,5134
OM2	0,6548
OM3	0,5210
OM4	0,5007
OM5	0,7291
OM6	0,6498
OM7	0,4251
OM8	0,3444
OM9	0,7206
OM10	0,7658

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, es necesario señalar que, cuando se calcula la correlación ítem-total, no se está interesado en la correlación de cada ítem con la suma de todos ellos sino con la suma de todos los demás ítems excluido el que está siendo analizado. Una vez hecha esta aclaración surge la pregunta acerca de qué niveles de correlación ítem-total son suficientes como para considerar que existe una cierta fiabilidad en la escala. Morales (1988) señala que no existe acuerdo sobre este extremo, pero indica que la correlación ítem-total debe ser superior a $1/k$, siendo k el número de ítems que presenta la escala. Precisamente, $1/k$ es el valor medio de la correlación de un ítem con la suma de todos los demás cuando entre sí su correlación es nula.

En el caso de la escala de orientación al mercado analizada, el valor $1/k$ sería equivalente a una correlación de 0,1 (dado que está compuesta por 10 ítems). Todas las correlaciones ítem-total superan ampliamente este valor mínimo establecido, siendo la menor la correspondiente al ítem OM8 (0,3444).

Desafortunadamente, a pesar de que Deshpandé y Farley (1996) afirman haber sometido la escala de orientación al mercado por ellos propuesta al análisis de correlaciones ítem-total, no ofrecen resultados concretos acerca de esta prueba por lo que no es posible establecer una comparación con los resultados que dichos autores obtuvieron. El autor no tiene noticia de la existencia de otras investigaciones que hayan utilizado esta escala como herramienta de medición de la orientación al mercado de las organizaciones, por lo que no se pueden realizar comparaciones con utilidades anteriores.

Análisis de las diferencias de medias entre grupos extremos

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, la prueba de igualdad de puntuaciones promedio de los ítems que definen el constructo en los grupos extremos de la variable suma, es una herramienta de determinación de la fiabilidad de la escala. Lógicamente, si los mismos ítems diferencian a los mismos sujetos es porque están midiendo lo mismo, que es en última instancia lo que trata de determinarse a través de la fiabilidad.

Cuando se analizan los ítems comparando las medias de los grupos extremos, deben seleccionarse dos conjuntos de individuos: los que ocupan los

percentiles superiores de la distribución y los que ocupan los percentiles inferiores. No existe acuerdo entre los autores acerca de cuál debe ser el porcentaje de individuos incluidos en los grupos extremos¹⁹. En el caso concreto de esta investigación se ha buscado incluir alrededor del 20% de los individuos en cada uno de los grupos extremos, por lo que dado el tamaño de muestra global de 81 individuos, ambos grupos estarán formados por unos 15 ó 16 directivos. Los resultados para la escala de orientación al mercado pueden observarse en la figura 5.10.

¹⁹ Kelly (1939) afirma que la proporción óptima es del 27% en cada grupo. D'Agostino y Cureton (1975) indican que la proporción óptima se encuentra en el 21%. Otros como Nunnally (1978) y Edwards (1957) sugieren que el 25% es una proporción adecuada y cómoda.

Figura 5.10. Comparación de las medias entre los grupos extremos para los ítems de la escala de orientación al mercado.

ITEM	MEDIA GRUPO INFERIOR	MEDIA GRUPO SUPERIOR	T DE STUDENT	PROBABILIDAD CRÍTICA (UNA COLA)
OM1	2,3750	3,0000	-3,48	0,001
OM2	1,3125	2,8667	-4,98	0,000
OM3	0,5000	2,6000	-4,69	0,000
OM4	2,0000	2,9333	-3,73	0,001
OM5	0,3750	3,0000	-6,15	0,000
OM6	0,2500	2,8000	-5,29	0,000
OM7	0,5625	2,8000	-9,05	0,000
OM8	1,2500	2,6000	-3,75	0,001
OM9	-0,3750	2,9333	-6,92	0,000
OM10	-1,1875	2,4667	-10,32	0,000

Fuente: Elaboración propia.

El punto de partida para llevar a cabo este análisis es el cálculo de la puntuación total para cada individuo mediante la suma algebraica de los ítems y la clasificación de los mismos en tres grupos, el formado por los individuos que ocupan los percentiles comprendidos entre el 1 y el 20, el de los individuos comprendidos entre el percentil 21 y 79 y el grupo de los individuos que se encuentran por encima del percentil 80. Las medias para cada ítem correspondientes a los grupos extremos componen las dos primeras columnas de la figura 5.10.

La prueba de hipótesis que se plantea para cada uno de los diez ítems es la siguiente:

- **Hipótesis nula:** No existen diferencias en la puntuación media obtenida por los individuos del grupo 1 y el grupo 3 para el ítem i.
- **Hipótesis alternativa:** La puntuación media obtenida por los individuos del grupo 1 es inferior a la puntuación media obtenida por los individuos del grupo 3 para el ítem i.

En la columna tercera de la figura 5.10 se calcula el estadístico t de Student para cada una de las 10 hipótesis de igualdad de medias que se plantean y en la columna cuarta se calcula la probabilidad crítica de una cola (ya que se trata de una prueba de hipótesis unilateral)²⁰.

De la lectura de la columna cuarta de la figura 5.10 se deduce que ninguna de las diez hipótesis nulas planteadas puede ser aceptada. Existen pruebas suficientes para sospechar que las puntuaciones obtenidas por el grupo 1 y por el grupo 3 (los grupos con baja y con alta orientación al mercado) en cada uno

²⁰ Previamente debe realizarse una prueba de homocedasticidad con el fin de determinar la igualdad de las varianzas de las poblaciones representadas por los dos grupos extremos. El resultado de esta prueba determina los grados de libertad de la distribución t de Student a considerar. Aunque este elemento ha sido tenido en cuenta a la hora de calcular la probabilidad crítica de cada una de las pruebas de hipótesis no se incluye la prueba de homocedasticidad por razones de claridad y brevedad en la exposición.

de los 10 ítems que conforman la escala de orientación al mercado son significativamente diferentes²¹.

No haber aceptado ninguna de las hipótesis nulas planteadas permite afirmar que los diversos ítems que conforman la escala de orientación al mercado parecen estar midiendo el mismo concepto o constructo, ya que varían de igual manera entre los grupos extremos de aquél concepto que pretenden medir.

Como se puede observar, los dos primeros métodos, confirman la existencia de una cierta fiabilidad en la escala de orientación al mercado propuesta en su aplicación a la muestra de directivos del grupo MCC.

Análisis de la consistencia interna de la escala de orientación al mercado.

El coeficiente alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach es la medida de consistencia interna de las escalas de medición más ampliamente aceptada.

El alfa de Cronbach se calcula como la razón entre la suma de las covarianzas de los ítems y la varianza de su suma. Determina la existencia de un núcleo común entre los ítems que componen la escala.

²¹ Son diferentes, como mínimo para el nivel de significación del 0,001.

En el caso concreto de la escala de orientación al mercado, se ha obtenido un Índice alfa de Cronbach de 0,859 que supera los criterios más exigentes acerca de los valores del estadístico que indican una elevada fiabilidad.

En esta ocasión sí que existe un elemento de comparación. Deshpandé y Farley (1996) en el proceso de elaboración de esta escala de orientación al mercado, informan de la obtención de un estadístico alfa de Cronbach de 0,89 al que califican de extremadamente robusto. Por tanto, aunque en esta investigación, el coeficiente de consistencia interna no alcance el nivel del obtenido por Deshpandé y Farley (1996) sí que puede ser calificado de muy adecuado.

Otro análisis que puede ser ilustrativo es el que resulta de calcular los índices alfa de Cronbach que se obtendrían en caso de que cada uno de los Items que componen la escala fueran eliminados de ésta. En caso de que la eliminación de un ítem supusiera un incremento en el alfa de Cronbach, habría motivos para considerar su eliminación de la escala. Sin embargo, a pesar de que la eliminación de un ítem pueda aumentar la fiabilidad de la escala, es necesario señalar que este incremento se hace a cambio de una reducción en la información de que se dispondría en caso de mantenerlo.

La figura 5.11 muestra los índices alfa de Cronbach que se obtendrían en caso de eliminar cada uno de los Items que componen la escala de orientación al mercado.

Figura 5.11. Índices alfa de Cronbach calculados sobre la escala de orientación al mercado excluyendo individualmente los ítems que la componen.

ITEM ELIMINADO	ALFA DE CRONBACH
OM1	0,8571
OM2	0,8414
OM3	0,8496
OM4	0,8535
OM5	0,8304
OM6	0,8383
OM7	0,8576
OM8	0,8616
OM9	0,8313
OM10	0,8261

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar tras una lectura de la tabla 5.11, la eliminación de cualquiera de los ítems que componen la escala de orientación al mercado supondría una reducción mínima en el alfa de Cronbach calculado. Solamente existe una excepción. La eliminación del ítem OM8 supondría un mínimo incremento en el coeficiente de consistencia interna de la escala. A pesar de este hecho, y por considerar que el incremento en el índice de consistencia interna de la escala no compensa la pérdida de información derivada de la exclusión del ítem OM8, se ha optado por mantenerlo.

Análisis de la fiabilidad basado en las correlaciones inter-ítem.

Tal y como ya se ha señalado en la introducción, la existencia de un elevado alfa de Cronbach en la escala de medición no es sinónimo de unidimensionalidad siendo ésta una característica muy deseable en las escalas de medición de conceptos²². Por el contrario, un elevado alfa de Cronbach es compatible con la existencia de subconjuntos de ítems que correlacionan fuertemente entre sí al tiempo que presentan correlaciones débiles con el resto de ítems que componen la escala, lo que constituiría un síntoma de pluridimensionalidad de la escala.

Morales (1988) reconoce la imposibilidad de determinar de modo absoluto si una escala de medición es o no unidimensional. Debe ser suficiente con valorar hasta qué punto una escala puede considerarse unidimensional. Por tanto, la unidimensionalidad es más una cuestión de grado que de presencia o ausencia.

Existen sin embargo, además de los coeficientes de consistencia interna de las escalas, algunas otras herramientas que pueden ser empleadas para tratar de determinar la unidimensionalidad de una escala. Morales (1988) habla de la

²² No existen índices generalmente aceptados que determinen la existencia de la unidimensionalidad del constructo. Si bien el alfa de Cronbach ha sido duramente criticada a este respecto, no se ha encontrado ningún índice que la sustituya y por tanto sigue empleándose como medida de unidimensionalidad.

existencia de una serie de técnicas de mínimos, que englobarían el cálculo de las correlaciones ítem-total y el alfa de Cronbach, y otros análisis que van más allá de los mínimos. Entre estos últimos cabe destacar el cálculo de correlaciones inter-ítem apoyado normalmente en las técnicas de análisis factorial, fundamentalmente el análisis de componentes principales.

Aplicando estas afirmaciones al análisis de la unidimensionalidad de la escala de orientación al mercado de la presente investigación, se comienza por mostrar en la figura 5.12 la matriz de correlaciones entre los ítems. Cada correlación entre las variables se acompaña de la probabilidad crítica (entre paréntesis). Valores en la probabilidad crítica inferiores a 0,05 indican que la correlación poblacional es distinta de cero con una probabilidad superior al 95% (es decir, se trata de correlaciones significativamente distintas de cero).

Figura 5.12. Matriz de correlaciones y probabilidades críticas entre los ítems de la escala de orientación al mercado

	OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6	OM7	OM8	OM9	OM10
OM1	1 (.)									
OM2	0,41569 (0,00009)	1 (.)								
OM3	0,50775 (0,00000)	0,40101 (0,00017)	1 (.)							
OM4	0,43518 (0,00004)	0,36432 (0,00061)	0,33892 (0,00137)	1 (.)						
OM5	0,35965 (0,00071)	0,62435 (0,00000)	0,29475 (0,00487)	0,32080 (0,00236)	1 (.)					
OM6	0,24480 (0,01653)	0,59753 (0,00000)	0,39673 (0,00019)	0,34448 (0,00116)	0,66997 (0,00000)	1 (.)				
OM7	0,24351 (0,01702)	0,38261 (0,00032)	0,24547 (0,01629)	0,27016 (0,00813)	0,29549 (0,00478)	0,33899 (0,00137)	1 (.)			
OM8	0,30166 (0,00405)	0,21913 (0,02860)	0,21433 (0,03148)	0,26022 (0,01160)	0,18918 (0,05086)	0,12736 (0,13645)	0,29419 (0,00495)	1 (.)		
OM9	0,31905 (0,00248)	0,47501 (0,00001)	0,34399 (0,00117)	0,38639 (0,00028)	0,79153 (0,00000)	0,51732 (0,00000)	0,27601 (0,00790)	0,33587 (0,00151)	1 (.)	
OM10	0,45082 (0,00002)	0,46253 (0,00001)	0,57450 (0,00000)	0,45538 (0,00002)	0,60934 (0,00000)	0,55152 (0,00000)	0,35614 (0,00080)	0,30975 (0,00324)	0,70252 (0,00000)	1 (.)

Fuente: Elaboración propia.

De la observación de la tabla se deduce la existencia de una fuerte correlación (significativa al 5% en todos los casos salvo en dos) entre los ítems que

componen la escala de orientación al mercado. El único comentario que cabe hacer se refiere a las relativamente bajas correlaciones entre el ítem OM8 y los ítems OM5 y OM6. Por lo demás, ninguna correlación es negativa con lo que el análisis global de la matriz de correlaciones inter-ítem hace pensar en la existencia de un elevado grado de unidimensionalidad en la escala de orientación al mercado.

Esta afirmación puede ser matizada mediante la utilización de las técnicas de análisis factorial.

La aplicación de un análisis de componentes principales a la matriz de correlaciones que se acaba de presentar permite extraer un conjunto de 10 factores (igual al número de ítems de que está compuesta la escala). La figura 5.13 muestra los valores propios correspondientes a estos factores.

Figura 5.13. Valores propios correspondientes a la aplicación de un análisis de componentes principales a los ítems de la escala de orientación al mercado.

VALOR PROPIO	PORCENTAJE DE VARIANZA EXPLICADA POR EL FACTOR
4,64843	46,5%
1,15975	11,6%
0,91174	9,1%
0,80588	8,1%
0,66694	6,7%
0,59676	6,0%
0,49742	5,0%
0,33567	3,4%
0,24575	2,5%
0,13166	1,3%

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en anteriores ocasiones, tampoco existe acuerdo entre los diversos autores acerca de cómo debe distribuirse la explicación de la varianza o inercia total entre los diversos factores del análisis de componentes principales, aunque todos se muestran de acuerdo en que la inercia explicada por el primer factor debe ser *apreciable*. Carmines y Zeller (1979) proponen un 40% de explicación en el primer factor mientras que Reckase (1979) considera que un 20% puede resultar suficiente.

Por otra parte, "es deseable que el segundo factor, además de explicar *mucha menos* varianza que el primero, no explique *mucha más* que el tercero" (Morales, 1988: 278). Según el mismo autor, no existen criterios más claros que puedan ser de aplicación.

De la observación de la figura 5.13 se deduce que se cumplen sobradamente los criterios más exigentes. El primer factor explica más del 40% de la varianza global y el segundo explica mucho menos que el primero (11,6% frente a 46,5%) al tiempo que no explica mucho más que el tercero (9,1% frente a 11,6%). Estos datos parecen indicar la existencia de unidimensionalidad en la escala de orientación al mercado.

Finalmente, se recomienda prestar atención a la relación de los ítems con el primer factor. El valor mínimo admisible se sitúa según Morales (1988) en una correlación de 0,30 entre cada uno de los ítems y el primer factor. De la observación de la figura 5.14 se deduce que los ítems que conforman la escala de orientación al mercado superan con creces este criterio mínimo por lo que se refuerza la hipótesis de unidimensionalidad en la escala.

Figura 5.14. Correlación entre los ítems de orientación al mercado y el primer factor extraído a partir del análisis de componentes principales.

ÍTEM	Correlación con el primer factor	Correlación con el segundo factor
OM1	0,61503	0,48019
OM2	0,74577	-0,17044
OM3	0,63355	0,31635
OM4	0,60281	0,30943
OM5	0,80190	-0,44269
OM6	0,73690	-0,39993
OM7	0,51530	0,15648
OM8	0,42799	0,50659
OM9	0,79109	-0,25935
OM10	0,82983	0,00270

Fuente: Elaboración propia.

Después de todas las herramientas de análisis de la fiabilidad aplicadas sobre la escala de orientación al mercado, cabe afirmar que hay motivos suficientes para considerar que presenta una elevada fiabilidad. También puede considerarse que existe un elevado grado de unidimensionalidad en la escala.

En este apartado se ha presentado con una cierta profundidad la metodología de aplicación de las diferentes herramientas de medición de la fiabilidad de las escalas. Al mismo tiempo, estas herramientas han sido aplicadas a la escala de orientación al mercado. Los siguientes apartados se dedicarán a analizar la

fiabilidad del resto de escalas implicadas en esta investigación, pero, por razones de brevedad en la exposición, no se será tan prolijo en la descripción de los detalles sino que se considerarán tan solo los elementos fundamentales o los que supongan alguna diferencia respecto al caso ya tratado.

5.2.2.2. Escala de calidad de contenido percibida en las fuentes de información

La escala de calidad de contenido percibida en las fuentes de información fue traducida a partir de Menon y Wilcox (1994). Consta de 5 ítems a los que se ha asignado un código formado por la yuxtaposición de las letras 'CC' y un dígito de ordenación desde 1 hasta 5.

Se trata de una escala bidireccional lo que implica la existencia de enunciados favorables (CC1 y CC4) y enunciados desfavorables (CC2, CC3 y CC5).

La bidireccionalidad de la escala es un elemento positivo en el sentido de que protege a ésta del fenómeno de la aquiescencia. Sin embargo, la asignación de puntuaciones a las modalidades de respuesta de los ítems obliga a invertir la escala en el caso de los ítems negativos, tal como puede observarse en la figura 5.15.

Figura 5.15. Puntuaciones atribuidas a las diferentes modalidades de respuesta según el tipo de ítem

Modalidad de respuesta	Ítems favorables	Ítems desfavorables
Totalmente de acuerdo	+3	-3
Bastante de acuerdo	+2	-2
Parcialmente de acuerdo	+1	-1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
Parcialmente en desacuerdo	-1	+1
Bastante en desacuerdo	-2	+2
Totalmente en desacuerdo	-3	+3

Fuente: Elaboración propia

Dado que la puntuación total obtenida en la escala por cada individuo se obtiene mediante la suma algebraica de los diferentes valores obtenidos en cada uno de los ítems, la puntuación obtenida en la escala de calidad de contenido percibida en las fuentes de información podrá variar entre un mínimo de -15 (correspondiente a una puntuación de -3 en los 5 ítems) hasta un máximo de +15 (correspondiente a una puntuación +3 en los 5 ítems).

A continuación se analiza la fiabilidad de la escala de calidad de contenido percibida en las fuentes de información a través de las diferentes herramientas ya descritas.

Análisis de la correlación ítem-total

La figura 5.16 muestra la correlación entre cada ítem de la escala de calidad de contenido y la suma del resto de ítems que la componen.

Figura 5.16. Correlación ítem-total en la escala de calidad de contenido de las fuentes de información

ÍTEM	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL
CC1	0,5114
CC2	0,4479
CC3	0,6132
CC4	0,5864
CC5	0,5876

Fuente: Elaboración propia

Aplicando el criterio de que la correlación de cada ítem con el total debe ser superior a $1/k$ (donde k es el número de ítems que componen la escala), se observa que todos los enunciados de la escala analizada superan con creces este mínimo (al que corresponde en este caso un valor de 0,20).

Análisis de las diferencias de medias entre grupos extremos

El primer paso para llevar a cabo este análisis consiste en dividir la muestra de directivos encuestados en tres grupos, según su valoración de la calidad de contenido percibida en las fuentes de información. Tras este proceso se obtienen tres submuestras formadas en este caso por 17 directivos en el grupo

de baja calidad percibida, 44 en el grupo de calidad percibida media y 15 en el grupo de calidad percibida alta (no se dispone de datos para 5 directivos).

La figura 5.17 presenta los resultados de la comparación de las medias entre los grupos de alta y baja calidad de contenido.

Figura 5.17. Comparación de las medias entre los grupos extremos para los ítems de la escala de calidad de contenido percibida en las fuentes de información.

ITEM	MEDIA GRUPO INFERIOR	MEDIA GRUPO SUPERIOR	T DE STUDENT	PROBABILIDAD CRÍTICA (UNA COLA)
CC1	0,5294	2,2000	-5,63	0,000
CC2	-1,0588	2,4000	-10,38	0,000
CC3	-0,4118	2,8667	-7,62	0,000
CC4	0,4706	2,5333	-6,31	0,000
CC5	-1,0000	2,8000	-12,41	0,000

Fuente: Elaboración propia.

La lectura de la figura 5.17 pone de manifiesto que existen pruebas para sospechar que las puntuaciones obtenidas por el grupo de "baja calidad percibida" y de "alta calidad percibida" son significativamente diferentes. Parece adecuado afirmar que los diversos ítems que conforman la escala analizada están midiendo el mismo constructo ya que covarían en gran medida.

Análisis de la consistencia interna de la escala

El índice alfa de Cronbach calculado para la escala de calidad de contenido percibida en las fuentes de información es de 0,763, valor que supera los criterios establecidos por Nunnally (1978) y Guilford (1954).

La figura 5.18 muestra el índice alfa de Cronbach que resultaría de la eliminación de los diversos ítems que componen la escala analizada.

Figura 5.18. Índices alfa de Cronbach calculados sobre la escala de calidad de contenido percibida en las fuentes de información excluyendo individualmente los ítems que la componen

Ítem eliminado	Alfa de Cronbach
CC1	0,7353
CC2	0,7556
CC3	0,6893
CC4	0,7133
CC5	0,7016

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 5.18, la eliminación de cualquiera de los ítems que componen la escala analizada redundaría en una reducción de su consistencia interna con lo que no parece recomendable eliminar ninguno. Esta afirmación se ve reforzada por los hallazgos de los anteriores análisis aplicados

que parecían mostrar la existencia de una fuerte homogeneidad en la escala de calidad de contenido percibida.

Análisis de la fiabilidad basado en las correlaciones inter-ítem

Los anteriores análisis efectuados sobre la escala de calidad de contenido percibida en las fuentes de información se han centrado en la determinación de la fiabilidad desde el punto de vista de su homogeneidad. Sin embargo, la homogeneidad no implica unidimensionalidad. El análisis de las correlaciones inter-ítem apoyado en el análisis factorial permite evaluar hasta qué punto se puede afirmar que la escala es unidimensional. La figura 5.19 presenta las correlaciones entre los ítems que componen la escala estudiada así como las probabilidades críticas correspondientes.

Figura 5.19. Matriz de correlaciones y probabilidades críticas entre los ítems de la escala de calidad de contenido.

	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5
CC1	1 (.)				
CC2	0,14250 (0,10972)	1 (.)			
CC3	0,38365 (0,00031)	0,47273 (0,00001)	1 (.)		
CC4	0,71309 (0,00000)	0,24344 (0,01704)	0,46197 (0,00001)	1 (.)	
CC5	0,41389 (0,00010)	0,42308 (0,00007)	0,46684 (0,00001)	0,43063 (0,00005)	1 (.)

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 5.19, todos los ítems de la escala analizada presentan correlaciones relativamente elevadas (y significativas) entre sí salvo el caso de CC2 y CC1, cuya correlación no resulta significativa. Este hecho podría hacer pensar en la conveniencia de eliminar alguno de estos dos ítems, aunque ya se ha visto anteriormente que la eliminación de cualquiera de ellos no supondría un incremento en la consistencia interna de la escala.

La aplicación del análisis de componentes principales a la escala analizada permite la extracción de 5 factores que se distribuyen la explicación de la inercia total según se muestra en la figura 5.20.

Figura 5.20. Valores propios correspondientes a la aplicación de un análisis de componentes principales a los ítems de la escala de calidad de contenido percibida en las fuentes de información

Valor propio	Porcentaje de varianza explicada por el factor
2,68130	53,6%
1,03875	20,8%
0,54290	10,9%
0,46061	9,2%
0,27645	5,5%

Fuente: Elaboración propia

La observación de la figura 5.20 puede hacer pensar en que la unidimensionalidad de la escala analizada puede no ser tan clara. A pesar de que el primer factor explica una parte de la varianza muy considerable - superando el criterio del 40% propuesto por Carmines y Zeller (1979) -, no se debe obviar el hecho de que el segundo factor explica también una parte muy considerable de la varianza total. Cabría plantear alguna sospecha acerca de la

existencia de dos factores principales que estarían explicando la varianza total o, en otras palabras, que existan dos constructos bajo esta escala.

Sin embargo, la observación de la figura 5.21, en la que se muestran las correlaciones de los distintos ítems que conforman la escala con el primer factor extraído en el análisis de componentes principales, muestra cómo todos los ítems que componen la escala presentan unas correlaciones con el primer factor que superan todos los criterios mínimos establecidos.

Figura 5.21. Correlación entre los ítems de calidad de contenido y el primer factor extraído a partir del análisis de componentes principales.

Ítem	Correlación con el primer factor
CC1	0,74759
CC2	0,58199
CC3	0,76227
CC4	0,80229
CC5	0,74764

Fuente: Elaboración propia.

La conclusión que se obtiene de este análisis puede resumirse en lo siguiente: no se puede afirmar sin lugar a dudas que exista una clara unidimensionalidad en los ítems de la escala de calidad de contenido. Algunas sospechas con los ítems CC2 y CC1 que han aparecido con anterioridad, se confirman en este

momento con unas menores (aunque francamente elevadas) correlaciones con el primer factor extraído por el análisis factorial. La sospecha de no unidimensionalidad de la escala que surge a partir de la proporción de la varianza total explicada por los diversos factores extraídos en este último análisis se ve atenuada por las altas correlaciones que el primer factor presenta con los diferentes ítems de la escala. Por todo ello, se decide finalmente mantener todos los ítems.

5.2.2.3. Escala de calidad formal percibida en las fuentes de información

La escala de calidad formal percibida en las fuentes de información fue tomada de Menon y Wilcox (1994). Consta de cuatro ítems, a los que se ha nombrado con las letras 'CF' acompañadas de un número natural correlativo desde 1 hasta 4.

Al igual que la escala de calidad de contenido, se trata de una escala bidireccional en la que un ítem presenta un enunciado favorable (CF1) mientras que los otros tres recogen enunciados desfavorables (CF2, CF3 Y CF4). Como ya se ha mencionado, la bidireccionalidad de la escala protege de la aquiescencia pero obliga a la inversión de la escala en el caso de los ítems con enunciados negativos.

La puntuación total que se puede obtener en la escala de calidad formal percibida en las fuentes de información variará desde un mínimo de -12 (para

el caso de obtener una puntuación de -3 en los cuatro ítems) hasta un máximo de +12 (en caso de que se obtenga +3 en cada uno de los cuatro ítems).

A continuación, se analizará la fiabilidad de esta escala mediante las diferentes técnicas consideradas.

Análisis de la correlación ítem-total

La figura 5.22 muestra la correlación entre cada uno de los ítems de la escala de calidad formal y la suma del resto de los que la componen.

Figura 5.22. Correlación ítem-total en la escala de calidad formal de las fuentes de información.

ITEM	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL
CF1	0,4632
CF2	0,7738
CF3	0,7485
CF4	0,7274

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del criterio del valor mínimo de la correlación ítem-total igual a $1/k$, donde k representa el número de ítems de la escala, sitúa éste en un valor de 0,25, superado ampliamente por todos los ítems que componen la escala de calidad formal.

Análisis de las diferencias de medias entre grupos extremos.

Una vez dividida la muestra de directivos en tres grupos según la puntuación obtenida en la suma de los cuatro ítems que componen la escala de calidad formal de las fuentes de información se procede en este apartado a calcular el valor medio para cada uno de los ítems en los dos grupos extremos (los que perciben una alta calidad formal en las fuentes de información frente a los que perciben una baja calidad formal). En esta ocasión el grupo que percibe una menor calidad formal está formado por 17 individuos mientras que el grupo que percibe una buena calidad está formado por 13 individuos.

La figura 5.23 presenta los resultados.

Figura 5.23. Comparación de las medias entre los grupos extremos para los ítems de la escala de calidad formal percibida en las fuentes de información.

ITEM	MEDIA GRUPO INFERIOR	MEDIA GRUPO SUPERIOR	T DE STUDENT	PROBABILIDAD CRÍTICA (UNA COLA)
CF1	1,1765	2,7692	-5,80	0,000
CF2	-1,0588	3,0000	-16,26	0,000
CF3	-1,6471	2,6154	-15,83	0,000
CF4	-0,4118	2,7692	-8,73	0,000

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior se deduce (por las reducidas probabilidades críticas obtenidas) que existen pruebas para sospechar que los diferentes ítems presentan medias diferentes en los grupos extremos y que además estas diferencias en las medias son del signo esperado (mayores en el grupo de alta calidad y menores en el de baja calidad). Por tanto, parece ser posible afirmar que los diferentes ítems de la escala están midiendo el mismo concepto.

Análisis de la consistencia interna de la escala

El cálculo del índice de consistencia interna alfa de Cronbach para la escala de calidad percibida en las fuentes de información arroja un valor de 0,8329, que supera ampliamente los criterios mínimos establecidos para el tipo de investigación de que se trata. Sin embargo, la figura 5.24 muestra cómo la eliminación del ítem CF1 supondría un ligero incremento del índice alfa de Cronbach.

Figura 5.24. Índices alfa de Cronbach calculados sobre la escala de calidad formal percibida en las fuentes de información excluyendo individualmente los ítems que la componen.

Ítem eliminado	Alfa de Cronbach
CF1	0,8667
CF2	0,7345
CF3	0,7539
CF4	0,7611

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que la figura 5.24 muestra que de la eliminación del ítem CF1 se derivaría un ligero incremento en la escala de calidad formal percibida, es necesario señalar que este aumento tendría un coste asociado en forma de pérdida de información, esto es, se perdería riqueza en la medición de este concepto. Por otra parte, el reducido número de ítems que componen la escala desaconseja la reducción de su número, por lo que se ha optado por mantener el ítem CF1 dentro de la escala de calidad formal.

Análisis de la fiabilidad basado en las correlaciones inter-ítem

Comenzando por la matriz de correlaciones inter-ítem que se muestra en la figura 5.25 y apoyándose en el análisis de componentes principales, este apartado se dedicará a analizar la unidimensionalidad de la escala de calidad formal, como uno de los elementos que determinan la fiabilidad.

Figura 5.25. Matriz de correlaciones y probabilidades críticas entre los ítems de la escala de calidad formal.

	CF1	CF2	CF3	CF4
CF1	1 (.)			
CF2	0,43144 (0,00004)	1 (.)		
CF3	0,43407 (0,00004)	0,70501 (0,00000)	1 (.)	
CF4	0,36656 (0,00052)	0,71013 (0,00000)	0,66506 (0,00000)	1 (.)

Fuente: Elaboración propia.

La simple observación de la figura 5.25 muestra cómo las correlaciones inter-ítem presentan unos valores que proporcionan unas probabilidades críticas muy reducidas. Esto indica que las correlaciones entre los diversos índices son muy significativas. No hay diferencias apreciables entre los distintos ítems, resultando las correlaciones del ítem CF1 (que se encontraba bajo sospecha de no resultar adecuado) igualmente significativas. Este hecho apoya la decisión tomada de mantener dicho ítem en la escala.

El análisis de componentes principales permite extraer, de modo resumido, la estructura subyacente a la matriz de correlaciones inter-ítem presentada en la figura 5.25. La aplicación de este análisis a la mencionada matriz permite

obtener los valores propios y porcentajes explicados de la varianza total que se muestran en la figura 5.26.

Figura 5.26. Valores propios correspondientes a la aplicación de un análisis de componentes principales a los ítems de la escala de calidad formal percibida.

Valor propio	Porcentaje de varianza explicado por el factor
2,68723	67,2%
0,70597	17,6%
0,32988	8,2%
0,27692	6,9%

Fuente: Elaboración propia.

La gran proporción de la varianza total que queda explicada por el primer factor no deja prácticamente lugar a dudas acerca de la unidimensionalidad de la escala. Apoyando este hecho, el segundo factor explica una fracción de la varianza mucho menor que el primero. Por tanto, según los criterios que se han establecido anteriormente, no parece haber dudas: todos los ítems que componen la escala parecen estar midiendo el mismo concepto.

La figura 5.27 muestra las correlaciones (o cargas factoriales) de los diversos ítems de la escala con este primer factor extraído, que explica el 67,2% de la varianza total del constructo.

Figura 5.27. Correlación entre los ítems de calidad formal y el primer factor extraído a partir del análisis de componentes principales.

ITEM	Correlación con el primer factor
CF1	0,63730
CF2	0,88762
CF3	0,87220
CF4	0,85584

Fuente: Elaboración propia.

Los ítems de la escala analizada superan con mucho los criterios mínimos establecidos. Incluso CF1, ítem sometido a una especial atención, no deja ninguna duda acerca de su idoneidad para medir el concepto calidad formal percibida en las fuentes de información. La conclusión de este análisis puede por tanto resumirse en que la escala analizada presenta una fiabilidad satisfactoria.

5.2.2.4. Escala de tipos de uso de la Información procedente de la investigación

La escala de medición del grado y tipo de uso de la información procedente de la investigación de mercados fue tomada de Menon y Wilcox (1994). La escala, originalmente llamada USER, consta en su versión reducida de 18 ítems

agrupados en seis subescalas de tres ítems cada una. Las subescalas incluidas dentro de USER son:

- Subescala de uso congruente.
- Subescala de uso incongruente.
- Subescala de uso cínico.
- Subescala de uso positivo.
- Subescala de uso para mejorar el conocimiento derivado del proceso.
- Subescala de uso para mejorar el conocimiento derivado del producto.

Los enunciados de todos los ítems son favorables, es decir, un mayor grado de acuerdo con la afirmación presentada supone un mayor grado de ese tipo de uso. Al igual que en los casos de las escalas ya analizadas, USER admite 7 opciones de respuesta por cada ítem. A cada una de estas modalidades de respuesta se le asigna un valor numérico que oscila entre -3, para la respuesta **"totalmente en desacuerdo"** y +3, para la respuesta **"totalmente de acuerdo"**. Dado que cada una de las escalas cuenta con 3 ítems, la puntuación total que puede obtener un encuestado en cada una de las subescalas podrá situarse entre un mínimo de -9 (lo que indicará que ese tipo de uso no tiene lugar para ese encuestado) y un máximo de +9 (que expresará que ese tipo de uso de la investigación de mercados se da en gran medida en ese directivo). Es

necesario señalar que, dada la multidimensionalidad de la escala USER, no tiene sentido proceder a una suma global de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los 18 ítems. Por el contrario, las subescalas deben considerarse individualmente y sólo tendrá sentido la comparación de las puntuaciones globales obtenidas entre las subescalas. Sin embargo, se ha considerado adecuado presentar de modo conjunto los resultados del análisis de fiabilidad de las diferentes subescalas de la escala USER tanto por motivos de brevedad como por la conveniencia de analizar de modo simultáneo conceptos tan relacionados entre sí. Adicionalmente, y para finalizar con el análisis de fiabilidad de la escala USER se realizará un análisis factorial exploratorio global de toda la escala con el fin de comprobar si se puede afirmar que los ítems de USER recogen la multidimensionalidad del concepto "uso de la información de la investigación de mercados", así como un análisis factorial confirmatorio.

Análisis de la correlación ítem-total y comparaciones de medias entre los grupos extremos.

El primer criterio, al igual que en las escalas ya evaluadas, consiste en el análisis de la correlación ítem-total. Es necesario señalar aquí que cuando en este apartado se habla de correlación ítem-total se está haciendo referencia a la correlación de cada uno de los ítems con el resto de ítems que conforman su subescala y no con el resto de ítems de la escala completa.

Los resultados de este análisis pueden verse en la figura 5.28.

Figura 5.28. Correlación ítem-total en las distintas subescalas de USER

SUBESCALA	ÍTEM	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL (DE LA SUBESCALA)
USO CONGRUENTE	CO1	0,6330
	CO2	0,6389
	CO3	0,6605
USO INCONGRUENTE	IN1	0,7686
	IN2	0,7782
	IN3	0,7119
USO POSITIVO	PO1	0,3354
	PO2	0,4707
	PO3	0,6230
USO CÍNICO	CI1	0,7032
	CI2	0,7946
	CI3	0,6674
USO DERIVADO DEL PROCESO	PR1	0,5578
	PR2	0,3456
	PR3	0,5060
USO DERIVADO DEL PRODUCTO	PROD1	0,6910
	PROD2	0,7161
	PROD3	0,6938

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en consideración el hecho de que el número de ítems en cada una de las subescalas es únicamente de tres, no cabe plantearse la eliminación de

ninguno de los ítems ya que los principales autores -por ejemplo Nunnally (1978)- no recomiendan el empleo de escalas con dos ítems. Por tanto, en el caso de la escala USER no se plantea su depuración sino tan solo su evaluación.

Por otra parte, y ya dentro de lo que corresponde al análisis de las correlaciones ítem-total, cabe señalar que el criterio que indica que estas correlaciones deben superar el mínimo $1/k$ (donde k representa el número de ítems) se ve en este caso comprometido para alguno de los enunciados planteados. El escaso número de ítems presente en cada una de las subescalas sitúa el valor $1/k$ en 0,333. Aunque la totalidad de ítems superan este valor mínimo, algunos de ellos lo hacen de un modo muy precario. Los más comprometidos son el ítem PO1 de la escala de uso positivo (con una correlación de 0,3354) y el ítem PR2 de la escala de uso derivado del proceso (con una correlación de 0,3456). Si se contara con un mayor número de ítems en cada una de las subescalas, estos dos enunciados serían candidatos claros a la eliminación. Sin embargo, por el criterio ya mencionado de que las subescalas deben contener al menos tres ítems, no pueden ser retirados. Este resultado hace surgir una cierta sospecha acerca de la fiabilidad de las escalas de uso positivo y de uso derivado del producto. Es posible que posteriores análisis confirmen esta sospecha.

Para confirmar este extremo, se procede a continuación a analizar las diferencias que presentan los valores medios de los ítems en los grupos que presentan valores extremos en cada una de las subescalas. Nuevamente, es preciso señalar que, a pesar de que los datos se presentan agrupados en una única tabla, los cálculos han sido realizados de modo individualizado para cada una de las subescalas contenidas en USER. La figura 5.29 muestra los resultados de estos análisis de comparación de medias.

Figura 5.29. Comparación de las medias entre los grupos extremos para los ítems de la escala USER.

Escala	Ítem	Media grupo inferior	Media grupo superior	T de Student	Probabilidad crítica (una cola)
USO CONGRUENTE	CO1	-0,3750	3,0000	-9,59	0,000
	CO2	-1,3750	2,8333	-7,93	0,000
	CO3	-0,6250	2,8333	-8,04	0,000
USO INCONGRUENTE	IN1	-2,8125	0,4667	-12,76	0,000
	IN2	-2,9375	0,5333	-12,36	0,000
	IN3	-2,9375	0,0000	-14,72	0,000
USO POSITIVO	PO1	0,3077	2,5000	-6,17	0,000
	PO2	0,5385	3,0000	-8,66	0,000
	PO3	0,0000	2,6667	-8,43	0,000
USO CLÍNICO	CI1	-3,0000	-0,5000	-5,53	0,000
	CI2	-3,0000	-1,0000	-4,88	0,000
	CI3	-3,0000	-1,5000	-4,60	0,000
USO DERIVADO DEL PROCESO	PR1	-0,2667	2,4286	-5,80	0,000
	PR2	0,4667	2,8571	-6,79	0,000
	PR3	-0,8667	2,4286	-6,65	0,000
USO DERIVADO DEL PRODUCTO	PROD1	0,1000	2,4167	-5,45	0,000
	PROD2	-0,0500	2,8333	-8,31	0,000
	PROD3	-0,6000	2,3333	-8,80	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Ninguna de las hipótesis de igualdad de medias puede ser aceptada según se comprueba en la figura 5.29. Incluso los ítems PO1 y PR2 que habían levantado sospechas en el análisis de las correlaciones ítem-total presentan unas probabilidades críticas altamente significativas.

Evaluación de la consistencia interna de USER mediante el índice alfa de Cronbach.

Lamentablemente, Menon y Wilcox (1994) no llevaron a cabo los análisis de correlación ítem-total ni de comparación de medias en grupos extremos para determinar la fiabilidad de las subescalas de la escala USER. Por este motivo, no existe un punto de comparación para la fiabilidad de esta aplicación en concreto.

Sin embargo, sí calcularon los índices de consistencia interna (alfa de Cronbach) para las diferentes subescalas de USER (en el caso de la versión reducida de 18 ítems). La figura 5.30 muestra los resultados para esta investigación y los compara con los obtenidos por Menon y Wilcox (1994).

Figura 5.30. Comparación de los índices alfa de Cronbach obtenidos en la presente investigación con los alcanzados por Menon y Wilcox (1994) en las diferentes subescalas de USER.

Subescala	Investigación sobre MCC	Menon y Wilcox (1994)
Uso congruente	0,7980	0,76
Uso incongruente	0,8659	0,81
Uso positivo	0,6580	0,76
Uso clínico	0,8373	0,82
Uso derivado del proceso	0,6506	0,74
Uso derivado del producto	0,8362	0,77

Fuente: Elaboración propia.

Los Índices alfa de Cronbach obtenidos en las diferentes subescalas de USER en la presente investigación, superan con amplitud los criterios mínimos establecidos (situados en el caso de una investigación exploratoria como la presente en un valor estimado de 0,60). Los índices obtenidos son equiparables a los alcanzados por Menon y Wilcox (1994). Como ya se sospechaba desde el análisis de la correlación ítem-total, las mayores debilidades se encuentran en las subescalas de uso positivo (con un índice de 0,6580) y de uso derivado del proceso (con un índice 0,6506), lo que coincide con la investigación original. A pesar de que las mencionadas subescalas presentan valores para el índice de consistencia menores que los alcanzados por Menon y Wilcox (1994), el reducido número de ítems que las conforma así como el hecho de que los índices alcanzados superen los mínimos

establecidos (Morales, 1988), llevan a considerar que la escala USER presenta la fiabilidad suficiente para poder ser empleada como herramienta de medida del tipo de uso de la información.

Evaluación de la fiabilidad de la escala USER a través del análisis factorial de componentes principales.

Como otro criterio de evaluación de la fiabilidad de las diferentes subescalas de la escala USER, se presentan en la figura 5.31 las cargas factoriales que los diferentes ítems presentan sobre cada una de sus subescalas. Debe señalarse que, a pesar de que los datos se muestran agrupados en una única tabla, son el resultado de la realización de seis análisis factoriales independientes (uno para cada una de las subescalas de USER).

Figura 5.31. Cargas factoriales de los ítems de USER sobre las diferentes subescalas

Subescala	Ítem	Carga factorial sobre el primer factor
Uso congruente	CO1	0,83823
	CO2	0,84130
	CO3	0,85535
Uso Incongruente	IN1	0,90424
	IN2	0,86731
	IN3	0,90756
Uso positivo	PO1	0,62660
	PO2	0,79633
	PO3	0,88129
Uso cínico	CI1	0,86302
	CI2	0,91845
	CI3	0,84993
Uso derivado del proceso	PR1	0,83700
	PR2	0,64838
	PR3	0,81083
Uso derivado del producto	PROD1	0,86352
	PROD2	0,87844
	PROD3	0,86474

Fuente: Elaboración propia.

La observación de la figura 5.31 confirma las sospechas que surgieron tras el análisis de la correlación ítem-total y tras la revisión de los coeficientes de consistencia interna alfa de Cronbach. Son los ítems PO1 y PR2 los que presentan las menores cargas factoriales sobre el primer factor extraído. La menor carga factorial de estos ítems unida a su menor correlación ítem-total y el menor índice de consistencia interna de las subescalas de uso positivo y uso derivado del proceso hacen pensar en una menor fiabilidad de estas subescalas. Sin embargo, y aun aceptando que su fiabilidad es menor que la del resto de subescalas de USER, se puede considerar que la calidad de todas las subescalas supera los criterios mínimos establecidos.

Como punto final al análisis de la fiabilidad de las escalas empleadas y con la intención de establecer un punto de comparación con el trabajo desarrollado por Menon y Wilcox (1994), se lleva a cabo a continuación un análisis factorial exploratorio y otro análisis factorial confirmatorio sobre la globalidad de ítems.

Análisis factorial exploratorio basado en el análisis de componentes principales sobre la escala USER

El punto de partida, tanto de este análisis como del que se mostrará a continuación, es la matriz de correlaciones inter-ítem de los 18 enunciados que forman parte de la escala USER. Si bien los análisis llevados a cabo hasta este momento sobre la escala USER han considerado a cada subescala de modo independiente, tanto en este caso como en el análisis factorial confirmatorio

que se presentará más adelante, se considera simultáneamente las seis subescalas.

En primer lugar, se procederá a aplicar el análisis de componentes principales sobre esta matriz de correlaciones.

La figura 5.32 muestra los valores propios y la varianza explicada por cada uno de los cuatro primeros factores extraídos a partir del análisis de componentes principales.

Figura 5.32. Valores propios y porcentaje de varianza explicada por los cuatro primeros factores

Valor propio	Varianza explicada	Varianza explicada acumulada
6,40522	35,6%	35,6%
2,95704	16,4%	52,0%
1,76823	9,8%	61,8%
1,29669	7,2%	69,0%

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que sucede en cualquier análisis factorial, el primer factor es el que explica un mayor porcentaje de la varianza. En este caso, dicho porcentaje es del 35,6%, lo que puede ser considerado un síntoma de unidimensionalidad en la escala según los criterios mencionados con anterioridad. Sin embargo, y en contra de lo que Morales (1988) considera necesario para poder hablar de

unidimensionalidad en la escala, el segundo factor no explica mucho menos que el primero. El 16,4% de varianza explicado por el segundo factor puede considerarse una cantidad significativa. Aun aceptando la subjetividad de los criterios planteados, parece que se puede aceptar que la escala USER presenta varios constructos bajo su estructura.

El estudio de las cargas factoriales de cada uno de los ítems sobre los dos primeros factores pone de manifiesto la estructura multidimensional que se viene sugiriendo. Dichas cargas factoriales pueden observarse en la figura 5.33. Nótese que estas cargas factoriales no coinciden con las mostradas en la figura 5.31, ya que mientras aquéllas se referían al primer factor extraído en el análisis de cada subescala individualmente considerada, éstas pertenecen al estudio conjunto de la globalidad de la escala USER.

**Figura 5.33. Cargas factoriales de los ítems de la escala
USER en un análisis global de la escala.**

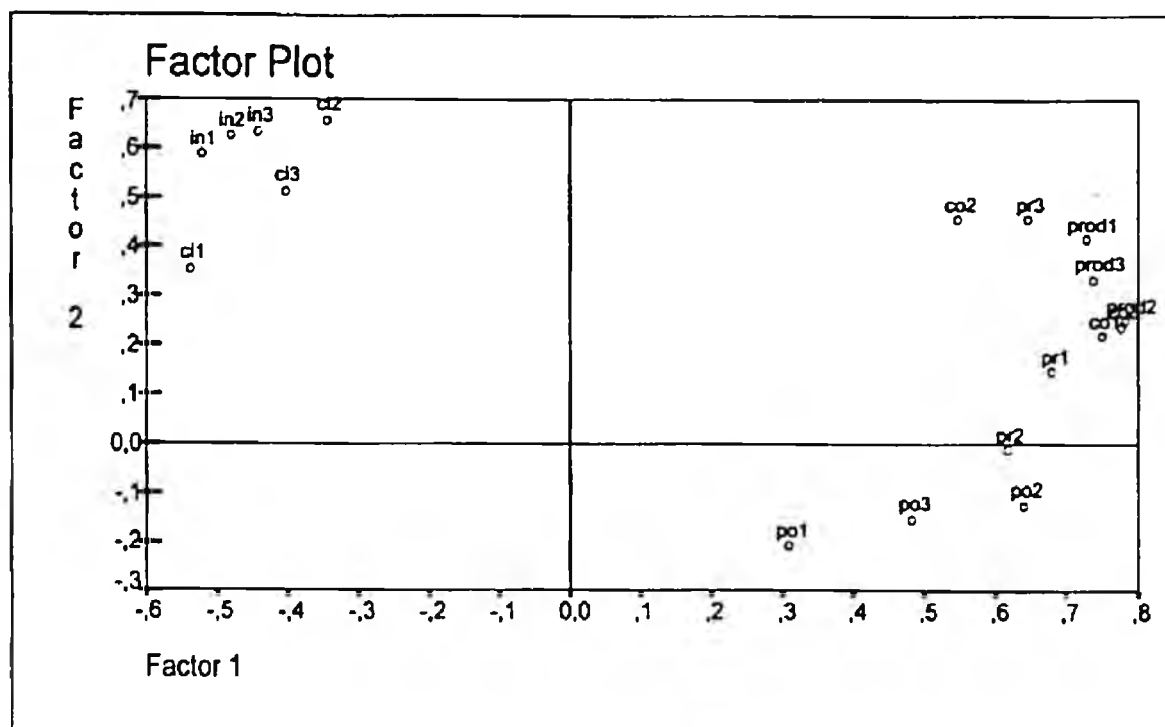
Escala	Ítem	Carga sobre el primer factor	Carga sobre el segundo factor
Uso congruente	CO1	0,74934	0,21945
	CO2	0,54563	0,45895
	CO3	0,77561	0,23975
Uso incongruente	IN1	-0,52163	0,59071
	IN2	-0,48173	0,62817
	IN3	-0,44110	0,63742
Uso positivo	PO1	0,30786	-0,20589
	PO2	0,63870	-0,12489
	PO3	0,48076	-0,15181
Uso clínico	CI1	-0,53722	0,35629
	CI2	-0,34488	0,66057
	CI3	-0,40408	0,51485
Uso derivado del proceso	PR1	0,67877	0,14666
	PR2	0,61510	-0,01251
	PR3	0,64333	0,45890
Uso derivado del producto	PROD1	0,72801	0,41724
	PROD2	0,78317	0,25051
	PROD3	0,73803	0,33531

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5.33 se ha resaltado para cada ítem su mayor carga factorial (en valor absoluto). Como se puede observar, la formación de grupos es evidente:

- Con valores altos y positivos sobre el primer factor, aparecen los ítems correspondientes al uso congruente, al uso positivo, al uso derivado del producto y al uso derivado del proceso. Al mismo tiempo, estos ítems presentan reducidas cargas factoriales relativas sobre el segundo factor. Puede considerarse que este primer factor está agrupando aquellos ítems que se refieren a un **uso apropiado de la información de la investigación de mercados**.
- Con valores altos y positivos sobre el segundo factor aparecen los ítems correspondientes al uso incongruente y al uso clínico. Este conjunto de ítems, además de mostrar elevadas cargas factoriales sobre este segundo factor, que podría estar agrupando a los usos **inapropiados de la información de la investigación de mercados**, presenta cargas factoriales moderadamente elevadas y negativas sobre el primer factor, lo que refuerza esta afirmación.
- Esta estructura bidimensional puede apreciarse con mayor claridad en la figura 5.34, que no es sino una representación gráfica de la información contenida en la figura 5.33.

Figura 5.34. Análisis de componentes principales sobre los 18 ítems de la escala USER. Plano factorial formado por el primer y segundo factores.



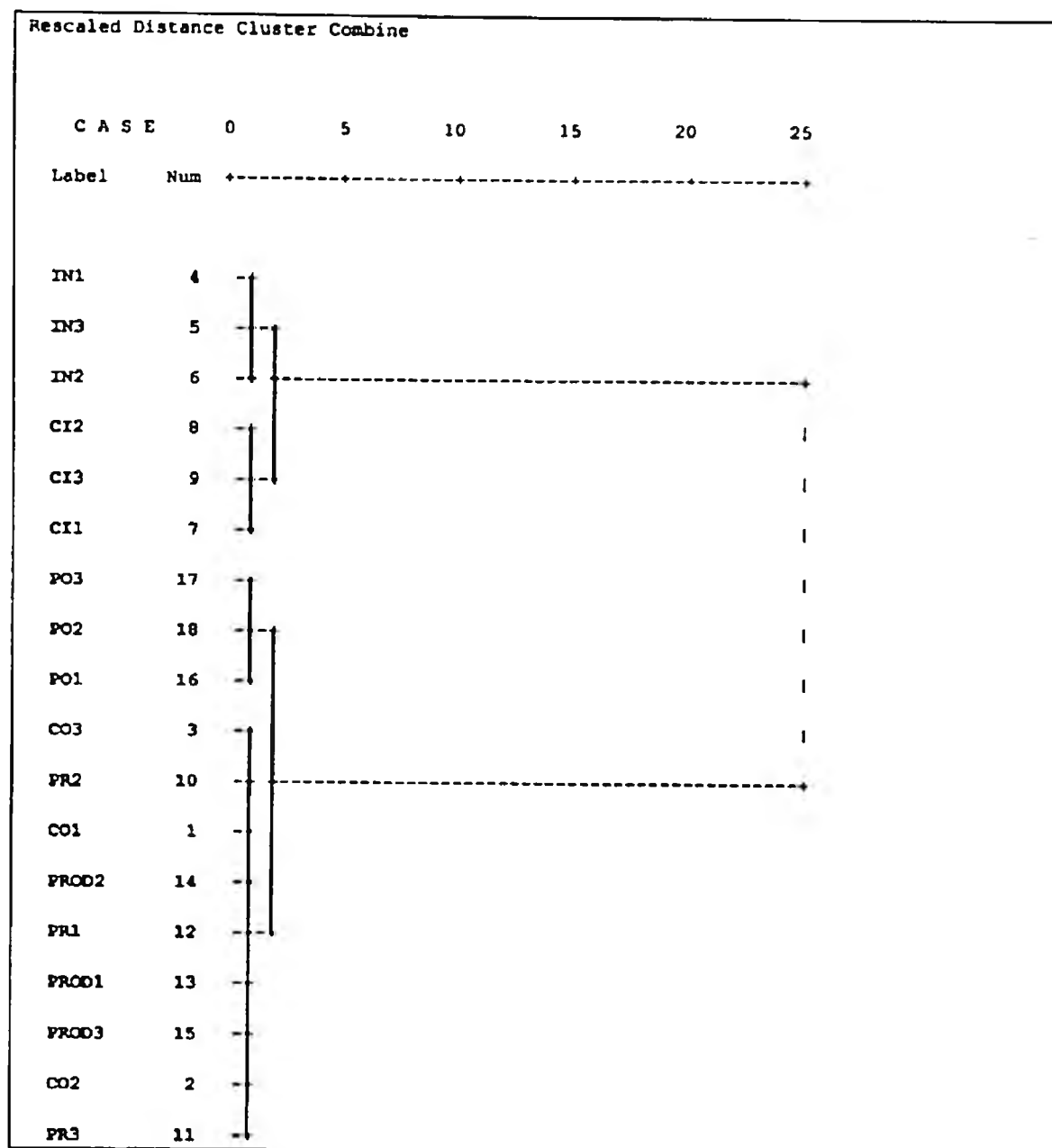
Fuente: Elaboración propia.

Observando la figura 5.34 se puede distinguir de modo intuitivo dos grupos claramente diferenciados: los ítems situados más a la derecha del gráfico (que se corresponden con los usos apropiados de la investigación de mercados) y los situados más a la izquierda (ítems asociados con un uso inapropiado de la investigación). Sin embargo, resulta sumamente difícil discernir nuevas agrupaciones de ítems dentro de estos dos conjuntos principales. Este objetivo se puede alcanzar mediante la aplicación al conjunto de 18 ítems de un análisis

clúster²³. Básicamente, el análisis clúster establece las diferencias existentes entre todas las variables en lo que se refiere a la puntuación que cada individuo obtiene en ellas. Mediante el método de Ward o método de la varianza y un algoritmo de clasificación jerárquica, se llega a la estructura arborescente que se muestra en la figura 5.35.

²³ El análisis clúster se emplea frecuentemente con el objetivo de establecer grupos homogéneos de individuos dentro de un conjunto más o menos heterogéneo de ellos. Sin embargo, el carácter dual de las tablas de datos (es posible entender tales tablas como nubes de individuos en un espacio euclídeo en el que cada eje ortogonal representa a una variable o como nubes de variables en un espacio euclídeo de individuos) permite emplear tal análisis con la finalidad de obtener conjuntos homogéneos de variables en un conjunto más o menos heterogéneo de ellas.

Figura 5.35. Dendograma de clasificación de los ítems de la escala USER



Fuente: Elaboración propia

La observación del dendograma de la figura 5.35 muestra una división principal de los ítems en dos grupos (correspondiente con la división intuitiva realizada sobre el gráfico de la figura 5.34). En el primer grupo se unen los ítems correspondientes a los usos incongruente y clínico, que han sido definidos como usos inapropiados, y en el segundo, los ítems correspondientes a los usos congruente, positivo, derivado del proceso y derivado del producto, calificados de usos positivos de la investigación de mercados.

Sin embargo, más allá de esta primera clasificación y con un carácter mucho menos discriminante, el análisis clúster permite discernir dos grupos dentro de los usos inapropiados y otros dos grupos dentro de los usos apropiados:

- Dentro de los usos inapropiados, los ítems que conforman el uso incongruente se agrupan formando un subconjunto diferente del subconjunto formado por los ítems que miden el uso clínico. Esto significa que los directivos de MCC han sido capaces de distinguir convenientemente entre el uso clínico de la investigación de mercados y el uso incongruente. Estas dos dimensiones del uso de la investigación de mercados tienen un reflejo en la realidad.
- Sin embargo, dentro de los usos apropiados de la investigación, la realidad es más confusa. Si bien los ítems correspondientes al uso positivo se agrupan en un subconjunto diferenciado, no es posible decir lo mismo del resto de ítems. Los directivos de MCC no parecen

capaces de diferenciar entre un uso congruente, un uso derivado del producto y un uso derivado del proceso. Estos tres tipos de uso se agrupan dentro de un mismo subconjunto. De esta realidad se puede deducir que, o bien dichas dimensiones de uso no existen en la realidad, o bien los directivos de MCC no han sido capaces de distinguirlas, o bien la escala no ha sido capaz de detectar esta diferencia. En otras palabras, la aplicación de la escala USER a la muestra de directivos de MCC ha permitido discernir el uso simbólico de carácter positivo de los usos orientados a la acción o a mejorar el conocimiento. Sin embargo, no ha sido capaz de separar convenientemente estos dos últimos grupos.

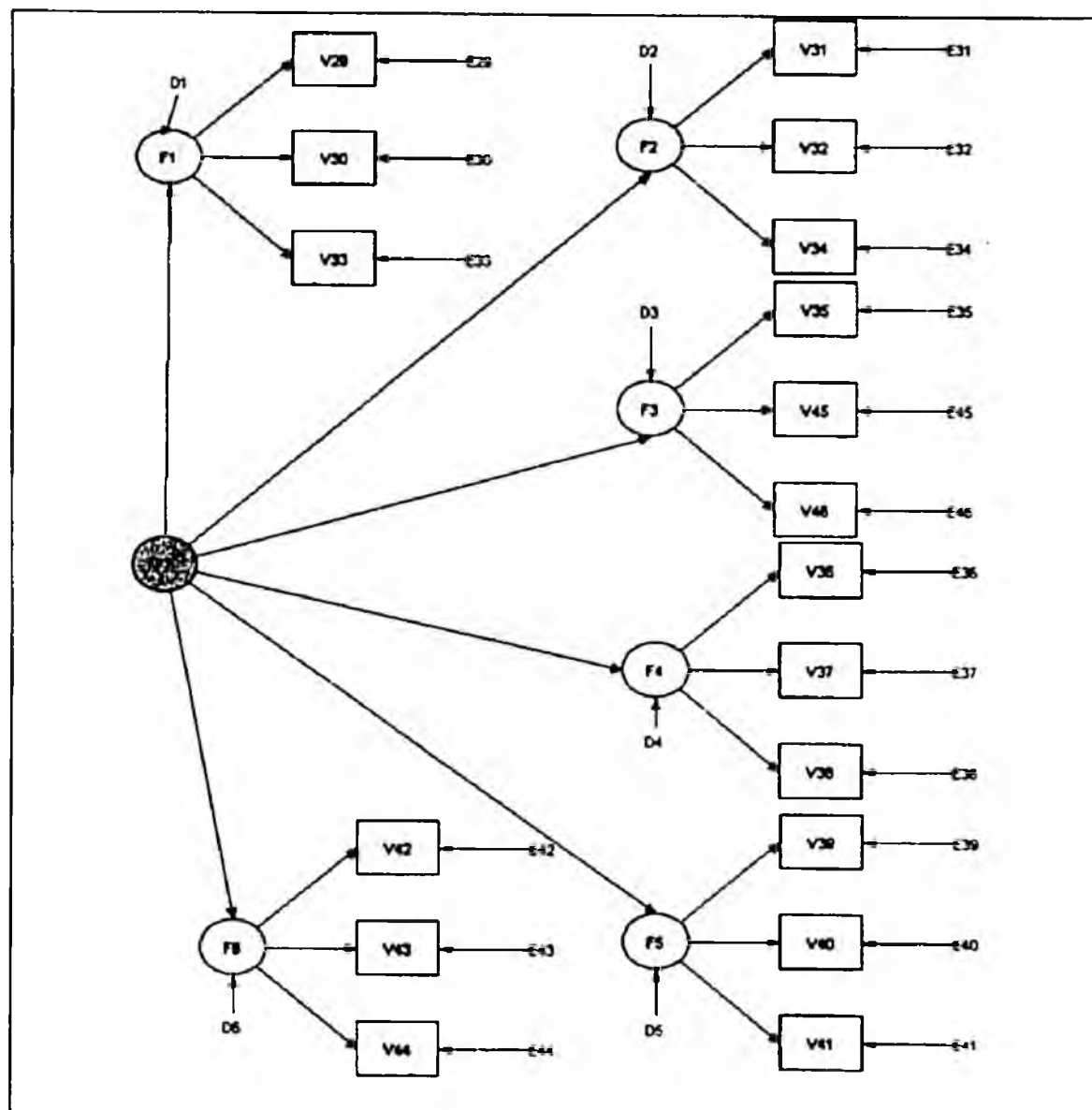
Análisis factorial confirmatorio para la determinación de la fiabilidad de la escala USER.

El hecho de que la escala USER constituya la base sobre la que se apoyan el resto de instrumentos de medida utilizados en esta tesis doctoral está suponiendo un tratamiento diferenciado a la hora de determinar su fiabilidad como escala de medición.

Debido a que Menon y Wiicox (1994) utilizaron el análisis factorial confirmatorio²⁴ como método de evaluación de la escala USER durante su proceso de elaboración, se ha considerado adecuado emplear la misma herramienta. De este modo será posible la comparación entre los resultados originales obtenidos por los mencionados autores y los alcanzados en esta investigación.

²⁴ El análisis factorial confirmatorio es, en sus fundamentos, muy cercano al análisis factorial exploratorio. Se diferencia de aquél en un elemento fundamental. Mientras que en el análisis factorial exploratorio se busca determinar cuántos factores principales subyacen a una matriz de correlaciones entre un conjunto de variables así como sobre cuáles de estos factores presentan mayores correlaciones estas variables, el análisis factorial confirmatorio parte de la existencia de unas hipótesis previas que establecen cuántos son los factores que subyacen a la matriz de correlaciones y sobre cuáles de estos factores correlacionan en mayor medida las diferentes variables. La comprobación de estas hipótesis específicas acerca de la composición factorial de un conjunto de variables implica la comparación de una matriz de correlaciones observadas y una matriz de correlaciones teóricas a partir del modelo definido. La comparación de estas dos matrices de correlaciones y el análisis de los residuos existentes establecen la base para determinar el grado en que el modelo planteado se ajusta a la realidad existente y expresada a través de las variables medidas.

Figura 5.36. Modelo de análisis factorial confirmatorio para la evaluación de la fiabilidad de USER.



Fuente: Elaboración propia.

F1: Uso congruente	F2: Uso incongruente	F3: Uso positivo
F4: Uso clínico	F5: Derivado del proceso	F6: Derivado del producto
F7: Uso de la información		

Como se puede observar en la figura 5.36, el modelo que se plantea se corresponde con el que se ha considerado en las anteriores fases de evaluación de la fiabilidad de la escala USER: cada una de las dimensiones está medida por tres ítems y el conjunto de las dimensiones determinan un uso global de la información de la investigación de mercados.

La figura 5.37 muestra los índices de bondad de ajuste de los datos recogidos entre los directivos de MCC y el modelo teórico del uso de la información propuesto, comparando estos resultados con los obtenidos por Menon y Wilcox (1994).

Figura 5.37. Estadísticos de bondad de ajuste para la escala USER.

Estadístico	Investigación sobre MCC	Menon y Wilcox (1994)
Chi-cuadrado	249,058 ($p < 0.001$)	150,8 ($p = 0.05$)
Chi-cuadrado de Satorra-Bentler	141,8965 ($p = 0.1$)	No disponible
Normed Fit Index	0,724	No disponible
Non-normed fit index	0,787	0,975
Comparative fit index	0,831	0,98
Robust Comparative Fit Index	0,947	No disponible

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 5.37, los índices que miden la calidad de ajuste²⁵ del modelo hipotético, resultan de peor calidad que los alcanzados por Menon y Wilcox (1994) en la elaboración de la escala. Sin embargo, pueden considerarse marginalmente adecuados. Una razón para esta menor calidad se puede deber a que Menon y Wilcox (1994) diseñaron la escala USER a partir de los datos que recogieron de entre los directivos que encuestaron, es decir, la escala USER se adapta muy bien a los datos recogidos por Menon y Wilcox (1994) precisamente porque son esos datos los que permitieron crear la escala. No sucede lo mismo cuando el modelo teórico diseñado a partir de una realidad concreta se aplica sobre otra realidad diferente, como es el caso de la presente investigación.

Sin embargo, tal como se puede observar en la figura 5.38, las correlaciones entre cada uno de los ítems de la escala USER y el factor sobre el que según el modelo deberían presentar su mayor carga factorial, muestran un gran parecido entre la presente investigación y la llevada a cabo por Menon y Wilcox (1994).

²⁵ La profusión de índices empleados para tratar de evaluar la bondad del ajuste se debe a la falta de acuerdo entre los autores más influyentes en la materia acerca de cuál resulta el más adecuado. Es por ello que prácticamente cada autor plantea un índice propio para evaluar la bondad del ajuste.

Figura 5.38. Cargas factoriales de los ítems de la escala USER sobre las dimensiones de uso de la información.

Dimensión e ítem	Investigación sobre MCC	Menon y Wilcox (1994)
Uso congruente		
CO1	0,77	0,68
CO2	0,66	0,57
CO3	0,81	0,87
Uso incongruente		
IN1	0,90	0,64
IN2	0,75	0,86
IN3	0,90	0,79
Uso positivo		
PO1	0,36	0,54
PO2	0,79	0,85
PO3	0,73	0,92
Uso cínico		
CI1	0,79	0,80
CI2	0,91	0,73
CI3	0,75	0,61
Uso derivado del proceso		
PR1	0,68	0,87
PR2	0,54	0,55
PR3	0,72	0,64
Uso derivado del producto		
PROD1	0,82	0,79

PROD2	0,80	0,69
PROD3	0,78	0,69
Uso global de la información		
Uso congruente	0,94	0,69
Uso incongruente	-0,27	-0,41
Uso positivo	0,59	0,43
Uso clínico	-0,23	-0,49
Uso derivado del proceso	1,00	0,48
Uso derivado del producto	1,00	0,85

Fuente: Elaboración propia y Menon y Wilcox(1994).

Tal y como se puede observar en la figura 5.38, cada uno de los 18 ítems que componen la escala USER presenta una carga factorial positiva y elevada (excepción hecha del ítem PO1) sobre su factor teórico. Igualmente, los factores correspondientes a los diferentes tipos de uso presentan una carga factorial sobre el factor global de uso de la información que se corresponde con la obtenida por Menon y Wilcox (1994). El resultado de este análisis viene a reforzar las conclusiones alcanzadas por todos los análisis llevados a cabo con anterioridad.

5.3. DETERMINACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDIDA. VALIDEZ.

El apartado anterior se ha ocupado de evaluar una de las dimensiones de la calidad de una escala: su fiabilidad. Este apartado se dedicará a evaluar la otra dimensión de la calidad de los instrumentos de medida: la validez.

En un sentido muy general se afirma que "un instrumento de medida es válido si cumple satisfactoriamente el propósito con el que se diseñó" (Nunnally, 1987: 99). La validez no es una característica propia de una escala sino de la aplicación de una escala a una realidad concreta. Evaluar la validez de un instrumento de medida requiere de investigaciones empíricas. Asimismo, la validez no es una cuestión absoluta, sino más bien una cuestión de grados.

Morales (1988) afirma que la fiabilidad no garantiza la validez de la escala. Sin embargo, la fiabilidad es una condición necesaria, un requisito previo para que el instrumento de medida sea válido.

Nunnally (1987) distingue tres tipos de validez fundamentales:

- Validez predictiva.
- Validez de contenido.
- Validez de constructo.

La **validez predictiva** tiene su razón de ser cuando se emplea un instrumento con el fin de estimar alguna forma de conducta. Esta otra variable que se trata de estimar recibe el nombre de "criterio". Determinar la validez predictiva de una escala exige la existencia de una medida exacta de la variable criterio, lo que en la mayor parte de las ocasiones resulta imposible. En concreto, en la presente investigación, no tiene sentido evaluar la validez predictiva de las escalas de orientación al mercado, calidad de las fuentes de información y uso de la información de la investigación, ya que se carece de una forma directa de medir estos conceptos (si se dispusiera de esta forma directa de medición habría sido empleada en la investigación). Nunnally (1987) afirma que "la validez predictiva rara vez constituye un problema importante para la ciencia psicológica; los conceptos de validez que se analizarán más adelante [validez de contenido y validez de constructo] son mucho más importantes" (Nunnally, 1987: 101).

La **validez de contenido** depende de la correcta adecuación con la que se haya muestreado un dominio específico de contenido. La validez de contenido trata de asegurar que el método seguido para la elaboración del instrumento de medida ha sido razonable. Aunque los expertos en la materia se han esforzado por elaborar herramientas estadísticas que permitan determinar la validez de contenido de una escala, en la práctica la forma de evaluarla se realiza con otros medios. En esta investigación, el método seguido para evaluar la validez de contenido de las diferentes escalas se incluyó dentro de la fase de

traducción de dichas escalas al castellano. En la fase final del proceso de traducción, se remitió un ejemplar de las escalas originales así como un ejemplar de la propuesta de traducción a un conjunto de seis Profesores Titulares y Catedráticos del área de Comercialización e Investigación de Mercados de varias universidades españolas. Junto a los ejemplares del cuestionario, se remitió asimismo una definición de los conceptos que cada una de las escalas y subescalas pretendía medir. Tres de los profesores a los que se envió el material respondieron. Además, como complemento a este envío, se mantuvo una entrevista personal con uno de estos profesores. El resultado de todo este esfuerzo puede resumirse en la obtención de alguna sugerencia sobre aspectos metodológicos de elaboración del cuestionario pero un total acuerdo entre todos los profesores consultados en cuanto a la idoneidad de las preguntas planteadas para medir los conceptos.

La **validez de constructo** surge por la imposibilidad de aplicar los tipos de validez mencionados a medida que el grado de abstracción del concepto que se desea medir se incrementa. En la medida en que una variable deja de ser concreta y ve incrementado su grado de abstracción, se le suele dar el nombre de constructo, en el sentido de que es algo que el investigador representa en su imaginación. Este constructo representa una hipótesis en la que una variedad de otros constructos se correlacionarían entre sí. Por ello, se suele afirmar que una escala de medición tiene validez de constructo cuando

correlaciona del modo que se espera que lo haga con otros constructos medidos simultáneamente.

En ocasiones suele hablarse también de otros tipos de validez, tales como la validez discriminante o la validez convergente.

La **validez discriminante** se refiere a la capacidad empírica de las escalas para diferenciar un concepto de otro que puede resultar similar. En este sentido, el criterio propuesto por autores como Heeler y Ray (1972) se centra en la comparación del índice de consistencia interna de la escala (alfa de Cronbach) con la correlación empírica entre la escala analizada y otras que pudieran resultar familiares. La figura 5.39 presenta los resultados del análisis de validez discriminante de las escalas que forman parte de la presente investigación.

Figura 5.39. Análisis de validez discriminante de las escalas.

	Orientación al mercado	Calidad de contenido	Calidad formal	Uso congruente	Uso incongruente	Uso positivo	Uso clínico	Uso derivado del proceso	Uso derivado del producto
CC	0,2119								
CF	0,1537	0,6518							
CO	0,0925	0,4596	0,2749						
IN	-0,1051	-0,5792	-0,06714	-0,2094					
PO	0,1097	0,3792	0,4466	0,3777	-0,3993				
CI	-0,1723	-,02712	-0,2158	-0,1662	0,3893	-0,2059			
PR	0,0887	0,3580	0,1765	0,6835	-0,2229	0,3730	-0,2995		
PROD	0,0138	0,3624	0,1716	0,7640	-0,1898	0,4090	-0,2445	0,7873	
Alfa	0,859	0,763	0,833	0,798	0,866	0,668	0,837	0,651	0,836

Fuente: Elaboración propia.

Heeler y Ray (1972) proponen que para poder aceptar la hipótesis de validez discriminante, las diversas escalas no deben presentar con las demás correlaciones superiores al alfa de Cronbach calculado para ellas. Casi todas las escalas implicadas en el análisis cumplen este criterio a pesar de las altas correlaciones que presentan algunas de ellas entre sí. La única objeción que puede plantearse a la validez discriminante reside en la correlación que presentan entre sí las subescalas de "uso de la información derivada del proceso", "uso de la información derivada del producto" y "uso congruente de la información". Por lo demás, todas las escalas cumplen con el criterio de validez discriminante.

Por último, se evalúa la **validez convergente** de las escalas. La validez convergente se refiere al hecho de que el mismo concepto medido con dos instrumentos diferentes debería producir resultados parecidos. Para evaluar la validez convergente, es pues necesario incluir en el cuestionario varios instrumentos de medida del mismo concepto.

En el cuestionario enviado a los directivos de MCC se incluyeron, además de las escalas estudiadas hasta el momento, un conjunto de preguntas que buscaban evaluar este tipo de validez. En concreto, se midió:

- La orientación al mercado, mediante una pregunta en la que se solicitaba al encuestado repartir 100 puntos entre dos modelos de empresa del modo más adecuado a la realidad existente en su organización. Un modelo de empresa representaba la conocida como "orientación de ventas" mientras que el otro modelo representaba a una empresa "orientada al mercado". Esta variable debería correlacionar positiva y significativamente con la escala de orientación al mercado.
- El uso instrumental de la información, a través de una cuestión con seis modalidades de respuesta (desde "nada en absoluto" hasta "totalmente") en la que se le solicitaba al encuestado la siguiente información: "De modo global, evalúe en qué medida los resultados de aquella investigación tuvieron influencia en la decisión finalmente adoptada". Esta variable debería correlacionar positiva y

significativamente con el uso congruente de la información y negativa y significativamente con el uso incongruente.

- El uso para mejorar el conocimiento (derivado del proceso o del producto), a través de una cuestión con las mismas seis modalidades de respuesta. La información que se requería se expresaba a través de la siguiente frase: "De modo global, evalúe en qué medida su organización aprendió algo nuevo de los resultados de aquella investigación o del simple hecho de llevarla a cabo". La correlación de esta variable con las escalas de uso derivado del producto y uso derivado del proceso debería ser positiva y significativa.
- El uso simbólico, a través del mismo mecanismo. En este caso, la solicitud se realizaba mediante la siguiente cuestión: "De modo global, evalúe en qué medida aquella investigación no fue más que pura fachada". Tanto el uso clínico como el uso positivo de la información deberían mostrar una correlación positiva y significativa con esta variable.

La figura 5.40 muestra las correlaciones pertinentes entre las variables analizadas así como su probabilidad crítica.

Figura 5.40. Resultados de la validez convergente.

	Orientación al mercado global	Uso instrumental	Uso para mejorar el conocimiento	Uso simbólico
OM	0,3104 (p=0,008)	—	—	—
CO	—	0,6469 (p=0,000)	—	—
IN	—	-0,3840 (p=0,001)	—	—
PO	—	—	—	-0,3257 (p=0,004)
CI	—	—	—	0,3478 (p=0,002)
PR	—	—	0,5243 (p=0,000)	—
PROD	—	—	0,5542 (p=0,000)	—

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se puede observar en la figura 5.40, todas las hipótesis planteadas se cumplen, salvo la que hace referencia a la correlación positiva y significativa entre la variable que mide el uso simbólico de la información y el uso positivo. La correlación es significativa pero de signo contrario al esperado. Parece evidente que los encuestados no han considerado que el uso positivo de la información pueda ser asociado con una utilización que no sea más que "pura fachada", tal como se plantea en el enunciado de la cuestión. De modo

inesperado, los encuestados asocian este uso positivo con un uso instrumental de la información, con una correlación moderada (0,3306) pero significativa ($p=0,003$).

Como conclusión de todo el proceso de evaluación de la calidad de las escalas se puede afirmar que, a pesar de que algunos de los criterios no se cumplen, o se cumplen de un modo algo precario, las diferentes escalas implicadas en la presente investigación parecen satisfacer de modo suficiente los diversos criterios de fiabilidad y validez que se han aplicado para su evaluación.

Esta afirmación deja el camino libre para, a continuación, proceder al análisis descriptivo de la información proporcionada por los directivos de MCC a través de la aplicación de las escalas recién validadas.

5.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

Una vez discutida la calidad de las escalas incluidas en el cuestionario, el presente apartado pretende constituir un resumen de los resultados proporcionados por los directivos de MCC. Las diversas figuras que se muestran a continuación presentan las respuestas de los directivos a cada una de las preguntas que se les plantearon.

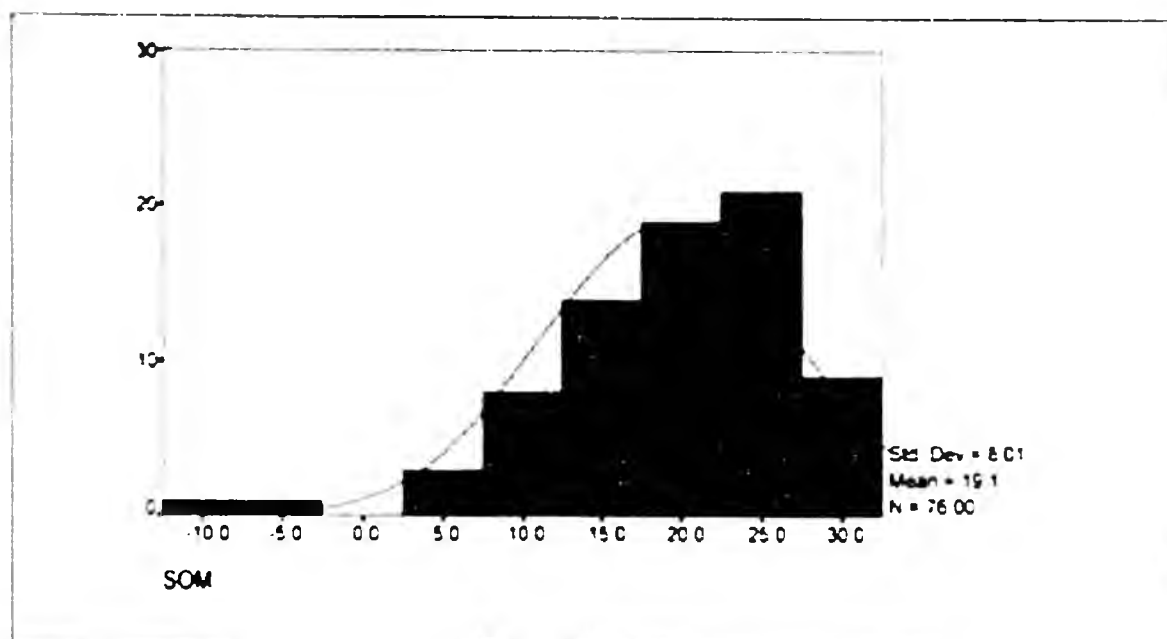
5.4.1. Orientación al mercado

Figura 5.41. Resultados de la escala de orientación al mercado

Enunciado	Porcentaje de clientes	Porcentaje de clientes	Porcentaje de clientes	No de clientes en su organización	Porcentaje de organizaciones	Porcentaje de organizaciones	Porcentaje de organizaciones	Media
La satisfacción de los clientes es un elemento importante en la planeación de nuestra estrategia como organización	82.7%	14.8%	2.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.802
El comportamiento de modo cotidiano muestra grado de competencia y nuestra orientación hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes	38.3%	44.4%	12.3%	3.7%	0.0%	1.2%	0.0%	2.136
La información sobre nuestros clientes ayuda a mejorar nuestra relación con los clientes de manera efectiva y a todos los departamentos de la empresa	32.1%	37.0%	18.5%	7.4%	0.0%	2.5%	2.5%	1.765
Nuestra estrategia para obtener ventajas competitivas se basa en comprender las necesidades de nuestros clientes	51.9%	38.3%	8.6%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	2.407
Medimos la satisfacción de nuestros clientes de manera sistemática y frecuente	43.2%	24.7%	22.2%	6.2%	0.0%	1.2%	2.5%	1.914
Organizamos de un sistema interno de medición puntual de la calidad de servicios al cliente	47.5%	21.3%	17.5%	5.0%	5.0%	2.5%	1.3%	1.888
Estamos más interesados en clientes que nuestros competidores	24.1%	27.8%	20.3%	25.3%	1.3%	1.3%	0.0%	1.443
Uno de los principales objetivos de nuestra organización es servir a los clientes	33.3%	40.7%	21.0%	2.5%	1.2%	1.2%	0.0%	1.988
El conocimiento de los clientes ayuda a mejorar una vez a más para mejorar la calidad de nuestros productos y servicios	46.8%	22.8%	15.2%	6.3%	2.5%	2.5%	3.8%	1.823
Los datos sobre la satisfacción de nuestros clientes se utilizan para mejorar otros valores del negocio de la organización	21.0%	27.2%	21.0%	14.8%	7.4%	3.7%	4.9%	1.086
Escala global de orientación al mercado	Media 19.08			Desviación estándar 8.01				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.42. Histograma de la escala global de orientación al mercado.



Fuente: Elaboración propia.

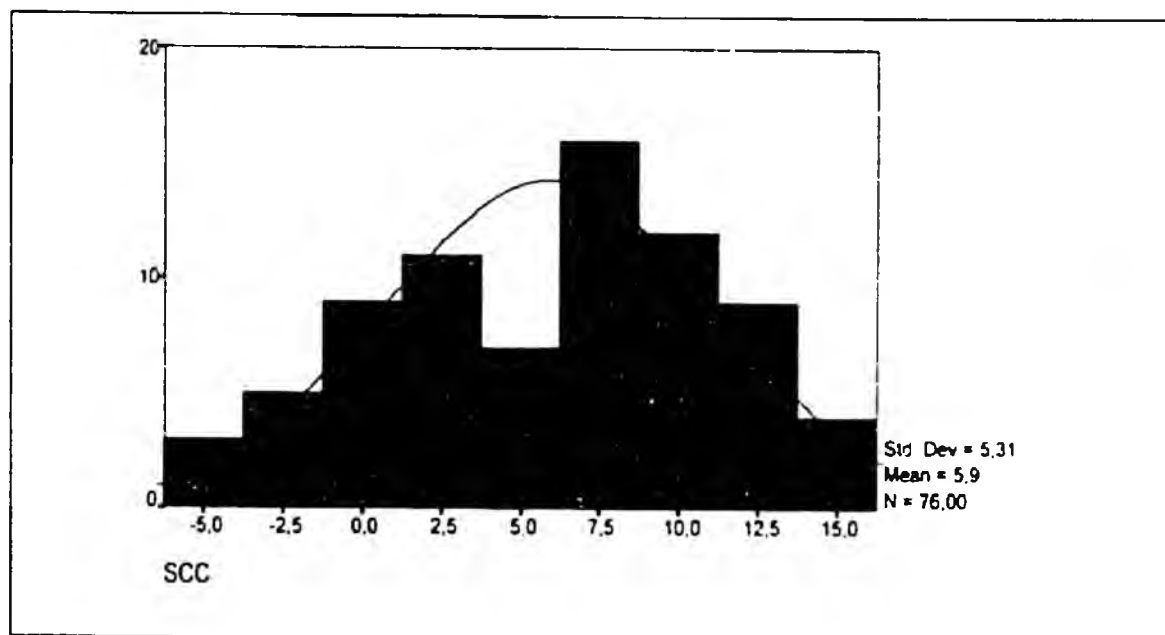
Las figuras 5.41 y 5.42 presentan los resultados para la escala de orientación al mercado. Como se puede apreciar, todos los ítems obtienen puntuaciones positivas y cercanas al máximo teórico (+3). Esto supone que, para la escala sumada, exista un claro sesgo a la izquierda. Prácticamente todas las empresas consultadas consideran que la orientación al mercado de su organización es sumamente elevada.

5.4.2. Calidad de contenido percibida**Figura 5.43. Resultados de la escala de calidad de contenido en las fuentes de información**

Enunciado	Frecuencia de acuerdo	Resumen de acuerdo	Porcentaje de acuerdo	No de acuerdo en desacuerdo	Porcentaje en desacuerdo	Resumen en desacuerdo	Frecuencia en desacuerdo	Media
La calidad técnica de nuestra investigación fue elevada. (1)	8,9%	48,1%	29,1%	6,3%	5,1%	2,5%	0,0%	1,418
Nuestro equipo considera muchas afirmaciones o hallazgos como secundarios. (2)	1,3%	11,4%	19,0%	13,9%	17,7%	22,8%	13,9%	0,595
La escala calidad de los hallazgos de nuestra investigación se orientaba a mejorar productos en áreas de áreas estratégicas. (3)	1,3%	6,4%	10,3%	12,8%	10,3%	32,1%	26,9%	1,282
La información que se genera resulta ser útil para el resto de la empresa. (4)	12,8%	50,0%	21,8%	9,0%	3,8%	2,6%	0,0%	1,513
La información obtenida con nuestra investigación no corresponde al interés que se muestra en ella. (5)	1,3%	9,1%	15,6%	14,3%	7,8%	26,0%	26,0%	1,000
Escala global de calidad de contenido	Media: 5,91				Desviación estándar: 5,31			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.44. Histograma de la escala global de calidad de contenido.



Fuente: Elaboración propia.

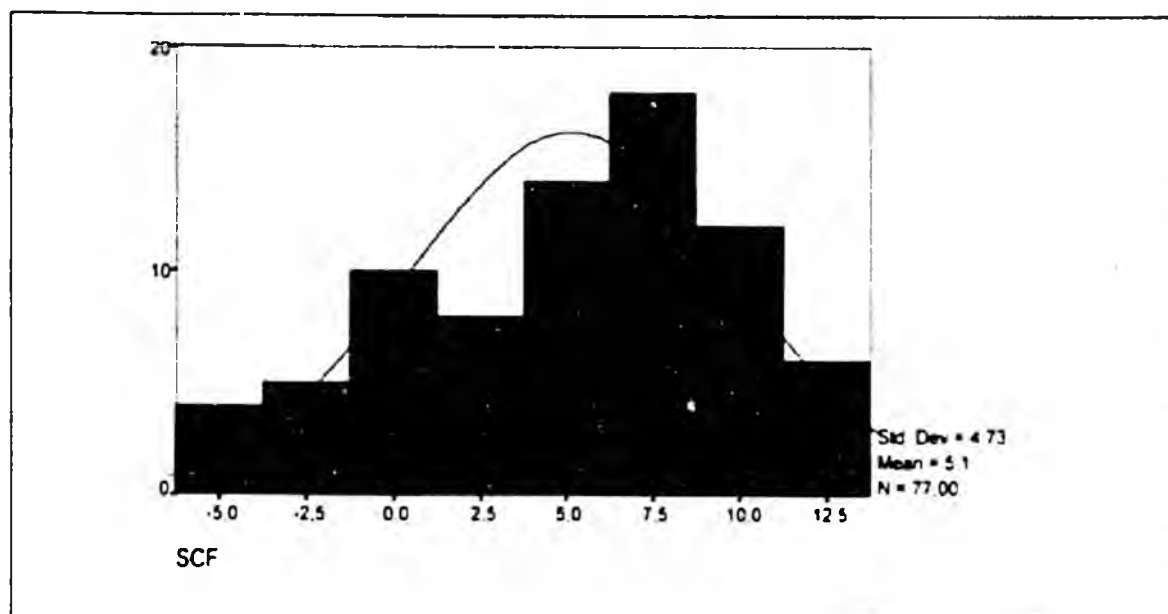
Las figuras 5.43 y 5.44 muestran los resultados obtenidos por los directivos de MCC en lo referente a la calidad de contenido percibida en sus fuentes de información. En este aspecto concreto de la calidad de las fuentes de información, los directivos encuestados presentan una mayor división de opiniones (como se deduce de la varianza alcanzada) aunque en todo caso predomina claramente una valoración positiva de la calidad de dichas fuentes.

5.4.3. Calidad formal de las fuentes de información**Figura 5.45. Resultados de la escala de calidad formal en las fuentes de información**

Enunciado	Totalmente de acuerdo	bastante de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media
En el informe escrito y en la presentación oral de aquella investigación se empleó un lenguaje comprensible para los lectores (*)	28,2%	55,1%	7,7%	4,9%	3,7%	0,0%	0,0%	1,987
Aquel informe oral presentaba un número excesivo de tablas, gráficos y estadísticas (-)	2,6%	5,1%	9,0%	14,1%	11,5%	34,6%	23,1%	1,231
Se otorga de menos una interpretación o explicación más detallada de los hallazgos de aquella investigación (-)	1,3%	18,2%	9,1%	13,0%	14,3%	32,5%	11,7%	0,649
Se llevó a cabo un análisis de datos más completo que el realmente necesario (-)	1,3%	6,3%	3,8%	20,3%	13,9%	41,8%	12,7%	1,152
Escala global de calidad formal	Media: 5,13				Desviación estándar: 4,73			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.46. Histograma de la escala global de calidad formal.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la calidad formal percibida en las fuentes de información, ocurre algo muy similar a lo que acontecía en el caso de la calidad de contenido percibida. Las figuras 5.45 y 5.46 muestran cómo la valoración que los directivos hacen de este aspecto concreto de la calidad resulta positiva aunque existe una cierta heterogeneidad en su opinión.

5.4.4. Uso instrumental, uso para mejorar el conocimiento y uso simbólico.

Figura 5.47. Resultados de las cuestiones acerca del uso instrumental, para mejorar el conocimiento y simbólico

Enunciado	Nada en absoluto (0)	Muy poco (1)	Algo (2)	En cierta medida (3)	Mucho (4)	Totalmente (5)	Media
De modo general, evalúe en qué medida los resultados de aquella investigación tuvieron influencia en la decisión empresarial adoptada	0,0%	10,4%	13,0%	24,7%	41,6%	10,4%	3,286
De modo general, evalúe en qué medida la organización aprendió algo nuevo de los resultados de aquella investigación o del simple hecho de llevarla a cabo	0,0%	5,2%	18,2%	37,7%	35,1%	3,9%	3,143
De modo general, evalúe en qué medida aquella investigación... no fue más que "pura fachada"	42,9%	36,4%	5,2%	11,7%	3,9%	0,0%	0,974

Fuente: Elaboración propia.

La figura 5.47 muestra los resultados para las variables auxiliares que han permitido evaluar la validez convergente de algunas de las escalas de la investigación. Conviene destacar la reducida puntuación obtenida por la variable auxiliar que mide el uso simbólico de la información de la investigación (0,974).

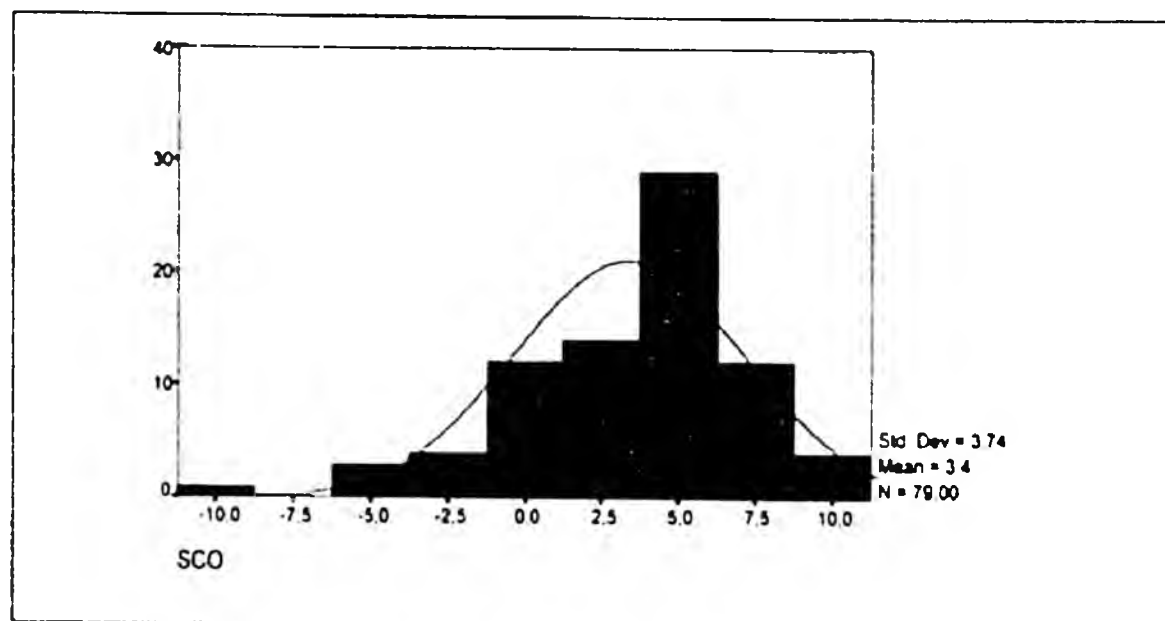
5.4.5. Uso congruente de la información

Figura 5.48. Resultados de la subescala de uso congruente de la información

Enunciado	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media
Algun resultado de alguna investigación tuvo una influencia directa en la toma de alguna decisión	25,3%	35,4%	22,8%	8,9%	1,3%	5,1%	1,3%	1,544
Es probable que de no haber consultado con el sistema de alguna investigación, se hubiera tomado otra decisión distinta	7,6%	30,4%	27,8%	12,7%	6,3%	12,7%	2,5%	0,722
Mencionó la pena esperar a saber los datos antes de tomar cualquier decisión porque influyó sobre ellos	13,9%	32,9%	27,8%	12,7%	3,8%	6,3%	2,5%	1,114
Escala global de uso congruente	Media: 3,38				Desviación estándar: 3,74			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.49. Histograma de la escala global de uso congruente.



Fuente: Elaboración propia.

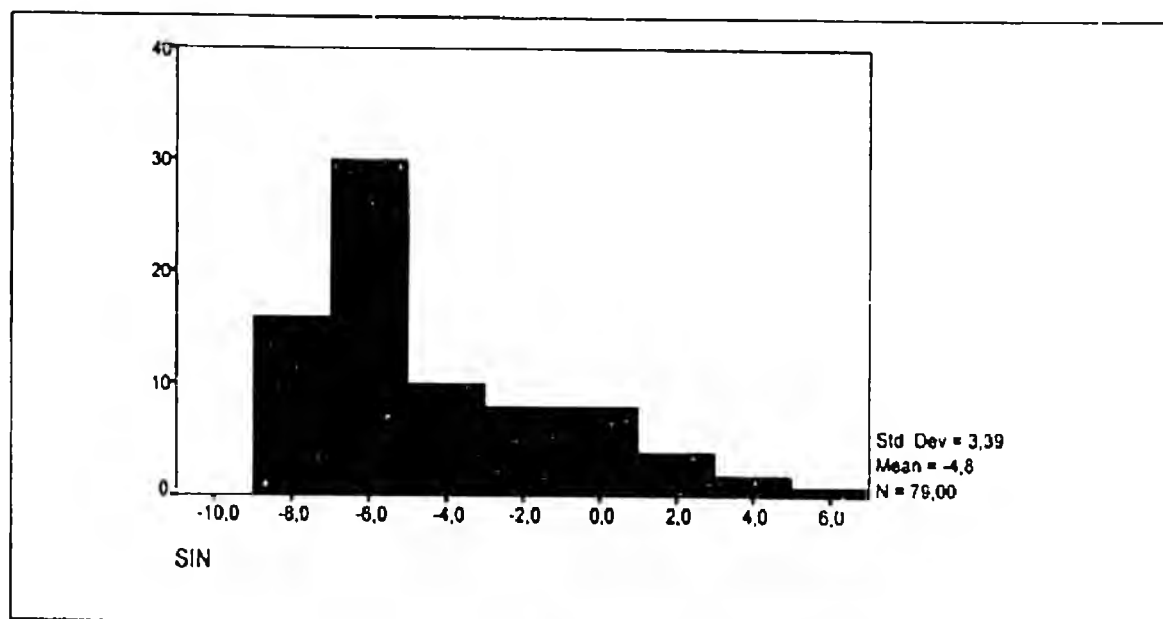
A pesar de que las figuras 5.48 y 5.49 muestran una puntuación elevada para el uso congruente de la información en las empresas del grupo MCC, no puede obviarse la existencia de un reducido número de ellas que presentan valores negativos.

5.4.6. Uso incongruente de la información**Figura 5.50. Resultados de la subescala de uso incongruente de la información**

Enunciado	Totalmente de acuerdo	Acuerdo de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Desacuerdo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media
La decisión que se tome acerca de usar basados en las recomendaciones del informe de nuestra investigación ya que se encuentran con algunas de ellas.	0,0%	2,5%	6,3%	10,1%	12,7%	49,4%	19,0%	-1,570
Los resultados de nuestra investigación se basan en los datos para tomar alguna decisión.	0,0%	5,1%	3,8%	17,7%	7,6%	36,7%	29,1%	-1,544
Algunas decisiones tomadas basándose en el informe de nuestra investigación parecen inconsistentes con sus conclusiones.	0,0%	0,0%	3,8%	17,7%	10,1%	45,6%	22,8%	-1,658
Escala global de uso incongruente	Media: -4,77				Desviación estándar: 3,39			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.51. Histograma de la escala global de uso incongruente.



Fuente: Elaboración propia.

Las figuras 5.50 y 5.51 no dejan lugar a dudas acerca del grado de uso incongruente de la información de la investigación de mercados en las empresas que conforman MCC. Especialmente la figura 5.51 muestra un claro sesgo a la derecha en la distribución de frecuencias de la escala sumada de uso Incongruente. La mayor parte de las empresas presentan puntuaciones negativas en el uso incongruente de la información, aunque no hay que dejar de lado la existencia de un pequeño número de ellas con valores positivos. Es de destacar el hecho de que la distribución de frecuencias en el caso del uso incongruente, presenta un sesgo mucho mayor que el que se observaba en la

distribución de frecuencias correspondiente a un uso congruente de la información.

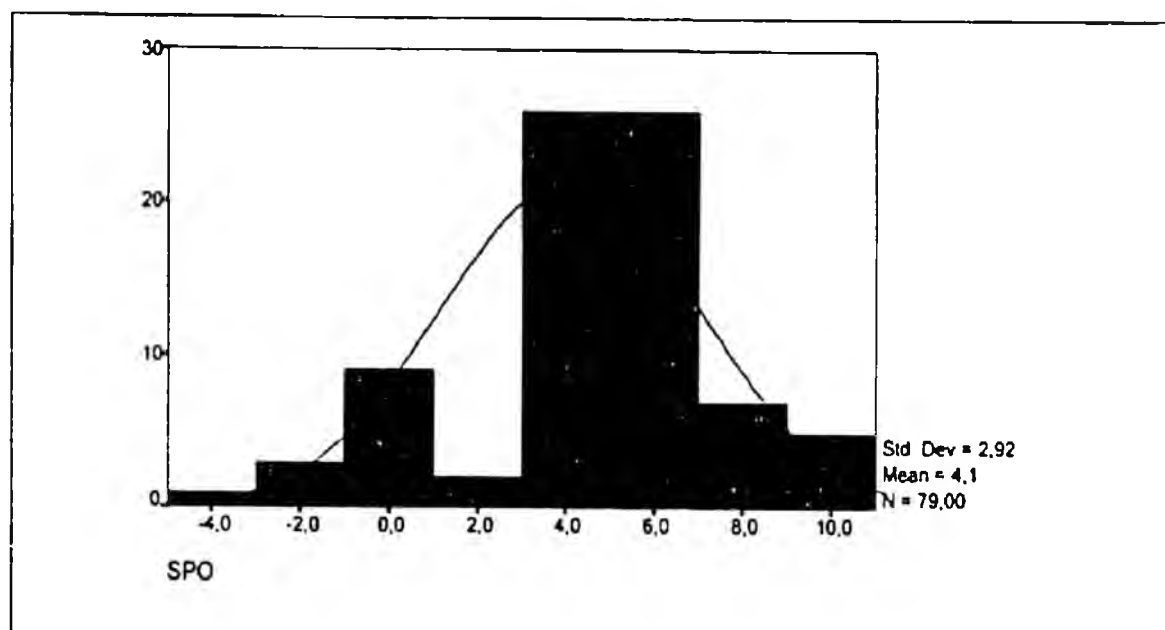
5.4.7. Uso positivo de la información

Figura 5.52. Resultados de la subescala de uso positivo de la información

Enunciado	Porcentaje de acuerdo	Porcentaje de desacuerdo	Porcentaje de acuerdo	Porcentaje de desacuerdo	Porcentaje de acuerdo	Porcentaje de desacuerdo	Porcentaje de acuerdo	Media
Con esta investigación se comprueba que nuestros datos sobre el tema analizado eran correctos	15,2%	41,8%	26,6%	7,6%	3,8%	3,8%	1,3%	1,405
Esta investigación nos permite reconocer y comprender en la más importante del problema	16,5%	45,6%	22,8%	8,9%	1,3%	5,1%	0,0%	1,519
Esta investigación contribuye a una mayor toma de conciencia y comprensión con el punto de vista de la empresa	12,7%	30,4%	35,4%	12,7%	1,3%	7,6%	0,0%	1,177
Escala global de uso positivo	Media: 4,10				Desviación estándar 2,92			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.53. Histograma de la escala global de uso positivo.



Fuente: Elaboración propia.

De la observación de los resultados presentados en las figuras 5.52 y 5.53 referentes al uso positivo de la información, conviene destacar que este aspecto del uso recibe una cierta atención por parte de los directivos de MCC encuestados. La valoración que la mayoría de los directivos hacen de esta dimensión del uso de la información es positiva y tan solo un pequeño porcentaje considera que esta dimensión del uso de la información no tiene lugar en su organización.

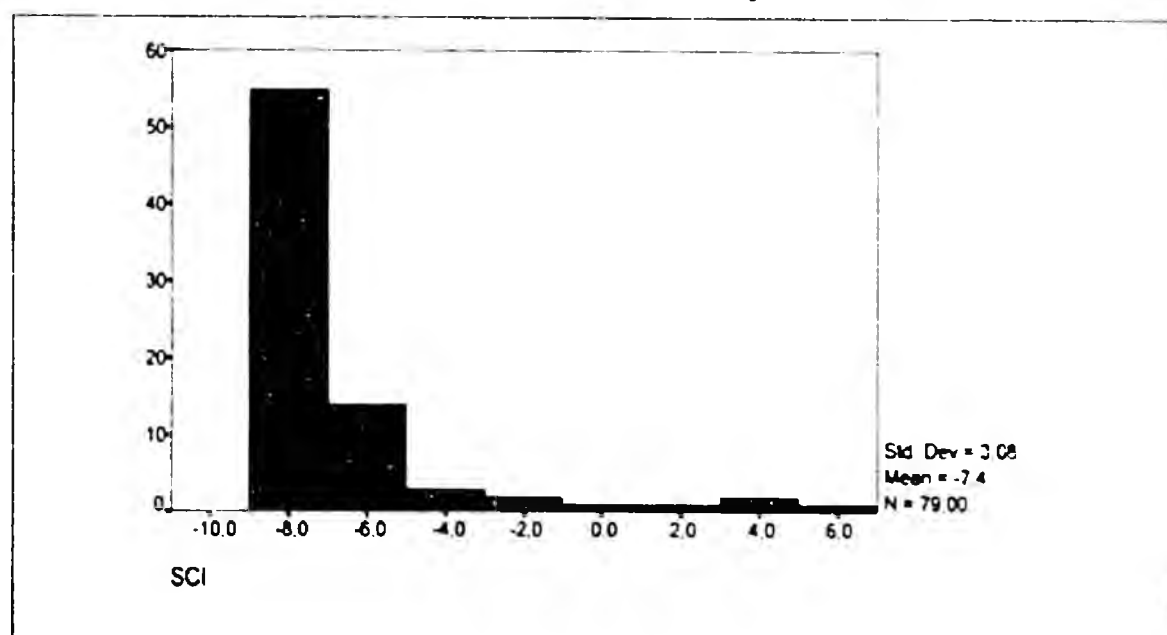
5.4.8. Uso clínico de la información

Figura 5.54. Resultados de la subescala de uso clínico de la información

Enunciado	Totalmente de acuerdo	Acuerdo de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Desacuerdo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media
Nuestra organización se interesa en nuestra investigación con el fin de desarrollar una estrategia	1,3%	5,1%	1,3%	1,3%	5,1%	25,3%	60,8%	-2,228
Quisiéramos emprender nuestra investigación para el desarrollo de una estrategia de negocio	0,0%	3,8%	2,5%	1,3%	1,3%	12,7%	78,5%	-2,519
Nuestra investigación se basa en datos para tomar un curso de acción en la vida de una empresa	0,0%	1,3%	1,3%	2,5%	1,3%	16,5%	77,2%	-2,620
Escala global de uso clínico	Media -7,37				Desviación estándar 3,08			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.55. Histograma de la escala global de uso clínico.



Fuente: Elaboración propia.

El uso cínico de la información es la dimensión que, según lo manifestado por los directivos de MCC encuestados, tiene lugar en menor medida dentro de sus organizaciones. Tan solo un mínimo porcentaje de los encuestados considera que esta dimensión de uso tiene lugar en sus empresas. Por el contrario, más del 60% de los encuestados se encuentra en total desacuerdo con la existencia de dicha conducta en sus organizaciones.

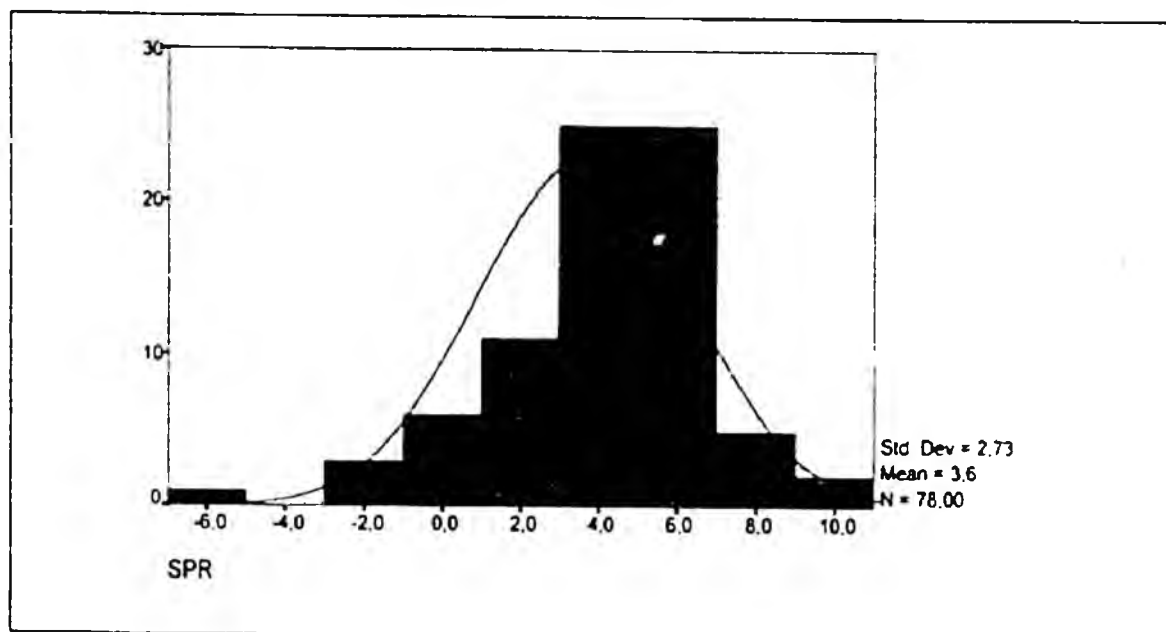
5.4.9. Uso para mejorar el conocimiento derivado del proceso

Figura 5.56. Resultados de la subescala de uso de la información derivado del proceso.

Enunciado	Totalmente de acuerdo	Acuerdo de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Desacuerdo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Media
Formular nuevas decisiones en términos que puedan ser investigados con el fin de mejorar nuestro conocimiento del consumidor	6,4%	48,7%	21,8%	17,9%	2,6%	1,3%	1,3%	1,295
Aparte de lo que aprendimos con los resultados finales del estudio, el hecho de tener a cabo esta investigación ha sido para nosotros instructivo en la medida	20,3%	45,6%	20,3%	11,4%	1,3%	1,3%	0,0%	1,684
A pesar de tenerlo al equipo investigador sobre el conocimiento la situación de la empresa y de la competencia descubrimos aspectos nuevos en relación con nuestra línea principal	5,1%	20,3%	36,7%	20,3%	8,9%	6,3%	2,5%	0,633
Escala global de uso derivado del proceso	Media: 3,60				Desviación estándar: 2,73			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.57. Histograma de la escala global de uso derivado del proceso.



Fuente: Elaboración propia.

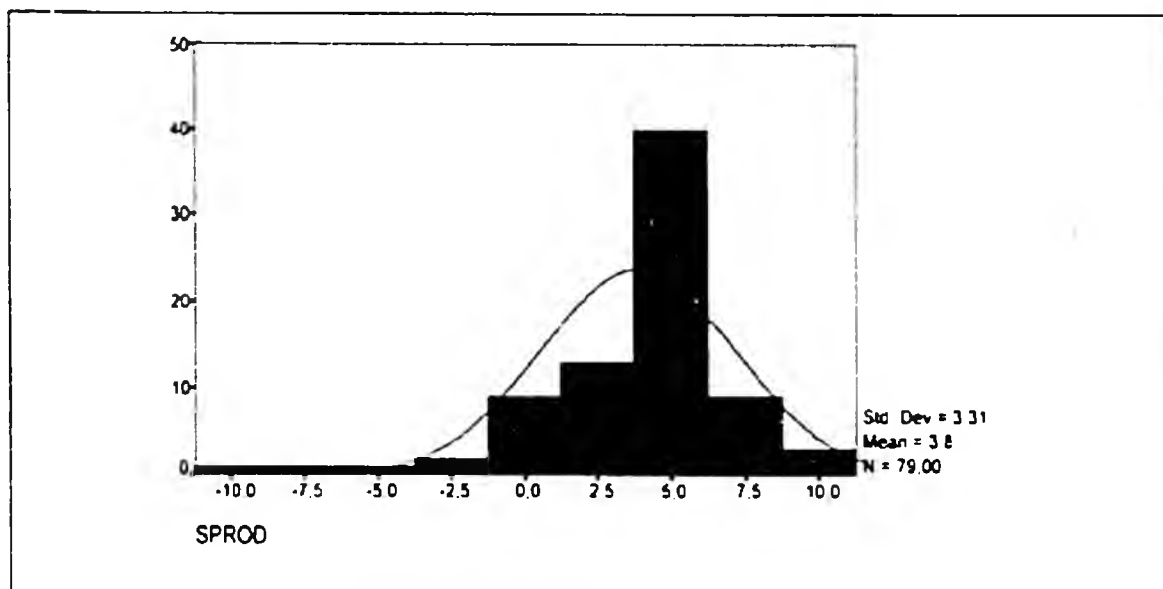
Las figuras 5.56 y 5.57 muestran cómo el uso para mejorar el conocimiento derivado del proceso resulta bien valorado por los directivos de MCC, ya que mayoritariamente se muestran de acuerdo con la existencia en sus organizaciones de este tipo de uso de la información de la investigación.

5.4.10. Uso para mejorar el conocimiento derivado del producto**Figura 5.58. Resultados de la subescala de uso de la información derivado del producto.**

Enunciado	Tomamos de acuerdo	Concuerdo de acuerdo	Particemos de acuerdo	No de acuerdo de acuerdo	Particemos de desacuerdo	Concuerdo de desacuerdo	Tomamos de desacuerdo	Media
Los resultados de nuestra investigación nos permitirán descubrir nuevos puntos de vista para futuros análisis	10,1%	43,0%	32,9%	8,9%	1,3%	1,3%	2,5%	1,380
Los resultados de nuestra investigación nos permitirán saber más sobre un tema concreto que nos interesa	17,7%	38,0%	30,4%	5,1%	2,5%	5,1%	1,3%	1,430
Con los resultados de nuestra investigación aprendemos algo nuevo sobre cómo se hacen las cosas en nuestro sector	7,6%	35,4%	29,1%	10,0%	0,0%	7,6%	1,3%	1,038
Escala global de uso derivado del producto	Media: 3,85				Desviación estándar: 3,31			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.59. Histograma de la escala global de uso derivado del producto.

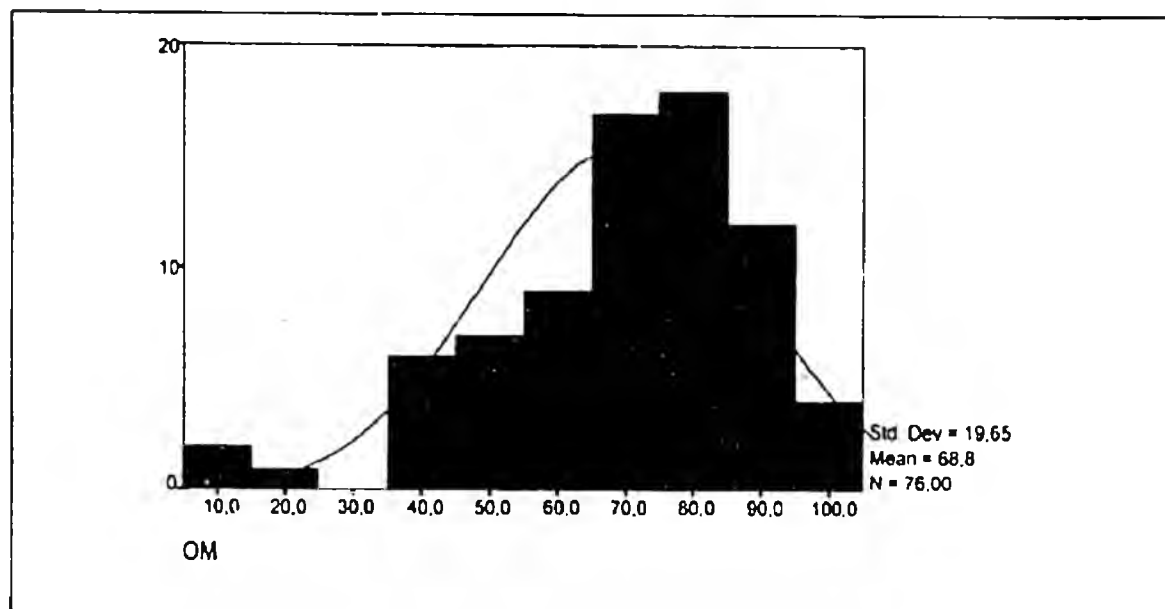


Fuente: Elaboración propia.

Las figuras 5.58 y 5.59 presentan una moderada existencia de un uso para mejorar el conocimiento derivado del producto dentro de las empresas que conforman MCC. La mayor parte de las empresas obtienen en esta dimensión del uso de la información una puntuación comprendida entre 4 y 6 puntos en una escala desde -9 hasta +9.

5.4.11. Variable auxiliar de orientación al mercado.

Figura 5.60. Histograma de la variable auxiliar de medición de la orientación al mercado.



Fuente: Elaboración propia.

El histograma de la figura 5.60 muestra claramente la respuesta dada por los directivos de MCC a la cuestión que sirvió para evaluar la validez convergente de la escala de orientación al mercado de las empresas. Cuando se les solicitaba repartir 100 puntos entre una empresa con una "orientación de ventas" y otra con una "orientación al mercado", las empresas respondieron en su mayoría posicionándose cerca de la segunda. El histograma recoge los puntos asignados por los encuestados a la empresa "orientada al mercado". Tal

y como se puede observar, la puntuación más común se encontró entre los 70 y los 80 puntos, y muy pocas empresas indicaron una puntuación menor de 40.

5.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

En este apartado se formulan las hipótesis que serán comprobadas a lo largo del siguiente. Este conjunto de hipótesis está fundamentado en la revisión teórica llevada a cabo a lo largo de los tres primeros capítulos y principalmente en el trabajo de Menon y Varadarajan (1992), Menon y Wilcox (1994), Perkins y Rao (1990) y Moorman (1995).

Hipótesis 1: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones llevan a cabo un uso congruente de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la dimensión congruente del uso de la información.

Menon y Wilcox (1994) emplearon en la elaboración de su escala USER un conjunto de 18 ítems con 6 modalidades de respuesta, a las que asignaron respectivamente valores comprendidos desde 0 "totalmente en desacuerdo" hasta 5 "totalmente de acuerdo". En esas circunstancias, el valor intermedio de la escala resulta ser 2,5. Paralelamente, y por considerar que un número par de modalidades de respuesta resultaba inadecuado, en la presente investigación se optó por incluir siete modalidades de respuesta, desde -3 "totalmente en desacuerdo" hasta +3 "totalmente de acuerdo", con una posición central

situada en el valor cero. Dado que Menon y Wilcox (1994) obtuvieron un resultado de 3,8 en la subescala de uso congruente de la información y que este valor se encuentra por encima del punto intermedio de la escala definida por esos autores, se establece la hipótesis de que en la actual investigación la puntuación promedio obtenida por los directivos de MCC estará por encima del valor intermedio de la escala propuesta, esto es, por encima de cero.

Hipótesis 2: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones no llevan a cabo un uso incongruente de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación negativa (menor que cero) en la dimensión incongruente del uso de la información.

Por los mismos motivos señalados en la hipótesis anterior, se considera que el valor 1,3 (menor que 2,5) que resultó de la muestra seleccionada por Menon y Wilcox (1994) permite aventurar la hipótesis de que en la actual investigación los directivos de MCC obtendrán por término medio un valor negativo en la dimensión de uso incongruente de la información.

Hipótesis 3: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones llevan a cabo un uso positivo de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación

positiva (mayor que cero) en la dimensión positiva del uso de la información.

La puntuación alcanzada por la muestra de directivos seleccionados por Menon y Wilcox (1994) en la dimensión positiva del uso de la información fue 3,4 (superior a 2,5). Por tanto, se sugiere que en esta investigación se llegará a un valor mayor que cero en la dimensión positiva del uso de la información.

Hipótesis 4: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones no llevan a cabo un uso cínico de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación negativa (menor que cero) en la dimensión clínica del uso de la información.

Junto con la dimensión incongruente del uso de la información, la dimensión clínica obtuvo una puntuación inferior a 2,5 en el estudio original. Este hecho sugiere que es adecuado formular la hipótesis de que en la presente investigación la dimensión clínica obtendrá un valor promedio inferior a cero.

Hipótesis 5: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones llevan a cabo un uso para mejorar el conocimiento basado en el producto final de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación

positiva (mayor que cero) en la dimensión del uso de la información de la investigación de mercados para mejorar el conocimiento basado en el producto final.

Junto con las dimensiones que se han agrupado en lo que en otro momento de esta presentación se ha llamado "uso apropiado" de la información, se encuentra la dimensión "uso de la información para mejorar el conocimiento basado en el producto final". Menon y Wilcox (1994) hallaron una puntuación mayor que 2.5, lo que sugiere que, para los directivos de MCC podría encontrarse un valor positivo en dicha dimensión.

Hipótesis 6: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones llevan a cabo un uso para mejorar el conocimiento basado en el proceso de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la dimensión del uso de la información de la investigación de mercados para mejorar el conocimiento basado en el proceso.

Dentro del mismo grupo de "uso apropiado" que se ha mencionado en la exposición de la hipótesis anterior, se encuentra la dimensión de "uso para mejorar el conocimiento basado en el proceso de la investigación". Dado que la puntuación contenida en el estudio original fue ligeramente superior a 2.5 (2.8)

se propone en esta hipótesis que los directivos de MCC alcanzarán un valor promedio superior a cero.

Hipótesis 7: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones están orientadas al mercado. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la percepción de orientación al mercado de la organización.

Así lo sugieren los resultados obtenidos por Kohli, Jaworski y Kumar (1993), que en el proceso correspondiente a la elaboración de su escala de medición de la orientación al mercado (MARKOR) obtuvieron una puntuación positiva (esto es, tendente hacia el extremo de "empresa orientada al mercado") en la totalidad de los ítems que la componen y lógicamente en la puntuación global de la escala.

Similares resultados se alcanzan por Narver y Slater (1990) que encuentran valores positivos en todo tipo de sectores de actividad no sólo en la escala global de orientación al mercado por ellos diseñada sino en todas y cada una de las subdimensiones que la componen (orientación al cliente, orientación a los competidores y coordinación interfuncional).

La cuestión reside en determinar si esa orientación al mercado percibida por los directivos se corresponde realmente con una orientación al mercado efectiva.

Hipótesis 8: Los directivos de MCC valoran positivamente la calidad de contenido de las fuentes de información de que disponen. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la variable de calidad de contenido percibida en las fuentes de información.

Hipótesis 9: Los directivos de MCC valoran positivamente la calidad formal de las fuentes de información de que disponen. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la variable de calidad formal percibida en las fuentes de información.

Hipótesis 10: Existe una correlación positiva (mayor que cero) entre la orientación al mercado percibida en la organización y a) la calidad formal percibida en las fuentes de información, b) la calidad de contenido percibida en las fuentes de información, c) el uso congruente de la información, d) el uso para mejorar el conocimiento derivado del producto, e) el uso para mejorar el conocimiento derivado del proceso y f) el uso positivo de la información de la investigación.

Hipótesis 11: Existe una correlación negativa (menor que cero) entre la orientación al mercado percibida en la organización y a) el uso clínico de la información de la investigación y b) el uso incongruente de la información de la investigación.

Las dos últimas hipótesis se apoyan en los planteamientos realizados por Moorman (1995) a través de su modelo de *competing values*. Según esta autora, las empresas que desde la perspectiva del coste de transacción se encuentran en el extremo más orientado al exterior, es decir, las culturas adhocrática y de mercado, se caracterizan por fomentar los procesos de adquisición de información así como los procedimientos de uso instrumental de la información. Por el contrario, las organizaciones menos orientadas al exterior, esto es, clanes y jerarquías, se caracterizan por la presencia de procesos de utilización conceptual de la información.

Hipótesis 12: Existe una correlación positiva (mayor que cero) entre la antigüedad del directivo en la empresa y a) el uso congruente de la información, b) el uso para mejorar el conocimiento derivado del producto, c) el uso para mejorar el conocimiento basado en el proceso y d) el uso positivo de la información de la investigación. Paralelamente, existe una correlación

positiva (mayor que cero) entre la antigüedad del directivo en el cargo y e) el uso congruente de la información, f) el uso para mejorar el conocimiento derivado del producto, g) el uso para mejorar el conocimiento basado en el proceso y h) el uso positivo de la información de la investigación.

Hipótesis 13:

Existe una correlación negativa (menor que cero) entre la antigüedad del directivo en la empresa y a) el uso cínico de la información y b) el uso incongruente de la información de la investigación. Paralelamente, existe una correlación negativa (menor que cero) entre la antigüedad del directivo en el cargo y c) el uso cínico de la información y d) el uso incongruente de la información de la investigación.

Las hipótesis H12 y H13 se apoyan en su definición en el trabajo desarrollado por Perkins y Rao (1990) para predecir una relación positiva entre la experiencia del directivo y su habilidad para hacer uso de la información. Estos autores postulan que, el uso de la información es una habilidad que se puede aprender y que los directivos con una mayor experiencia en la organización son capaces de conocer con mayor exactitud no sólo qué información es necesaria

en cada momento sino también en qué lugar y de qué modo se puede obtener esa información.

En definitiva, Perkins y Rao (1990) afirman que los directivos experimentados presentan unos modelos cognitivos más depurados que les permiten buscar más información en el entorno y hacerlo con unos criterios más elaborados.

Los planteamientos de estos autores llevan a definir una relación positiva entre la antigüedad del directivo en la empresa y en el cargo que ocupa y los usos apropiados de la información (H12). Inversamente, debería existir una relación inversa entre la antigüedad del directivo y los usos inapropiados de la información (H13)

Hipótesis 14:

Las empresas ubicadas en el sector de distribución presentan a) una mayor orientación al mercado, b) un mayor nivel de uso congruente de la información, un mayor nivel de uso para mejorar el conocimiento, tanto c) derivado del producto como d) derivado del proceso) y e) un mayor uso positivo que las empresas ubicadas en otros sectores de actividad.

La formulación de esta hipótesis se basa en los hallazgos de Narver y Slater (1990) que encontraron una clara relación entre la orientación al mercado de las empresas y la pertenencia a uno u otro sector de actividad. En concreto, las empresas más orientadas al mercado, según los mencionados autores, son las

que desarrollan su actividad alrededor de productos o servicios específicos que deben ajustar a las necesidades y demandas concretas de sus clientes. A continuación se sitúan las empresas que se encuentran dentro del sector de distribución. Por último, las empresas menos orientadas al mercado son aquellas que desarrollan su actividad a través de productos y servicios genéricos.

Hipótesis 15: Los directivos del área de comercialización y marketing informan de una mayor orientación al mercado de la empresa que el resto de directivos de otras áreas funcionales de la empresa.

Esta última hipótesis se basa en los hallazgos de Kohli, Jaworski y Kuhmar (1993). Estos autores hallaron, mediante la aplicación de su escala de medición de la orientación al mercado (MARKOR), que los directivos del área de marketing presentaban una mejor percepción de la orientación al mercado de sus organizaciones que los responsables de otras áreas funcionales dentro de la empresa así como una mejor valoración en prácticamente todos los ítems que componen la escala.

5.6. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS FORMULADAS.

La comprobación de las hipótesis planteadas en el apartado anterior va a seguir una doble vía. En primer lugar, se tratará de responder a todas las hipótesis planteadas a través de un enfoque global y posteriormente se tratará cada una de las hipótesis de manera particular.

Este progresivo acercamiento a la tarea de dar respuesta a las hipótesis planteadas puede resultar sorprendente. Sin embargo, responde a una tendencia cada vez más extendida en el ámbito del análisis de datos. La complejidad de la estructura de correlaciones que subyace a un conjunto de 81 individuos y aproximadamente 40 variables reclama la utilización de más de una técnica de análisis. La coincidencia en las conclusiones obtenidas a partir de cada una de las técnicas aplicadas a cada problema supone un aumento de la credibilidad de la hipótesis planteada y contrastada.

En este sentido, se van a seguir dos enfoques. El primero, más global, permitirá hacerse una primera idea acerca de la veracidad o falsedad de las hipótesis planteadas en el apartado anterior. El segundo enfoque servirá para validar cada una de las hipótesis individualmente consideradas.

En concreto, en la presente investigación se emplearán dos técnicas globales descriptivas de análisis de datos, el análisis de componentes principales y el análisis de correspondencias múltiples.

Posteriormente, cada una de las hipótesis formuladas será analizada de modo individual y se aplicará la técnica más adecuada a cada caso concreto.

5.6.1. Comprobación global de las hipótesis planteadas a través del análisis de componentes principales.

Para este primer análisis se han tomado en consideración las siguientes variables activas²⁶:

- Orientación al mercado (SOM).
- Calidad de contenido en las fuentes de información (SCC).
- Calidad formal en las fuentes de información (SCF).

²⁶ El software empleado para este análisis fue SPAD.N. versión 3.21 para Windows. Este software estadístico considera dos tipos de variables: las **activas**, cuya matriz de correlaciones constituye el punto de partida para el análisis factorial que se lleve a cabo, y las **ilustrativas**, para las que se calculan las correlaciones con cada uno de los factores extraídos pero que no intervienen en la determinación de los ejes de inercia.

- Uso congruente de la información de la investigación (SCO).
- Uso incongruente de la información de la investigación (SIN).
- Uso positivo de la información de la investigación (SPO).
- Uso clínico de la información de la investigación (SCI).
- Uso para mejorar el conocimiento basado en el producto (SPROD).
- Uso para mejorar el conocimiento basado en el proceso (SPR).

Las variables ilustrativas consideradas en este primer análisis se presentan a continuación:

- Cargo ocupado por el directivo.
- Sector de actividad de la cooperativa.

El análisis de componentes principales llevado a cabo sobre el conjunto de los 81 directivos que componen la muestra permite extraer los factores y valores propios que se muestran en la figura 5.61.

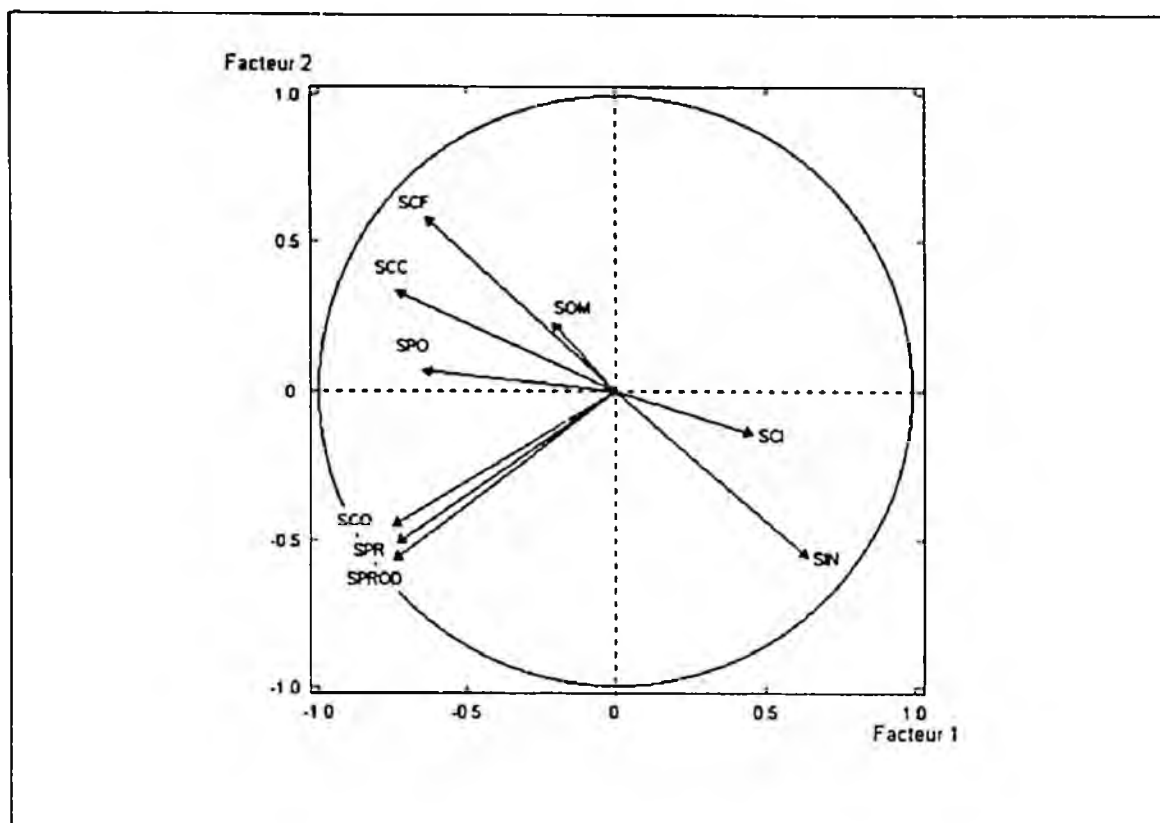
Figura 5.61. Resultados del análisis de componentes principales.

Número de factor	Valor propio	Varianza explicada	Varianza acumulada
1	3,7188	41,32%	41,32%
2	1,6385	18,21%	59,53%
3	1,0029	11,14%	70,67%
4	0,8716	9,68%	80,35%
5	0,6692	7,44%	87,79%
6	0,3519	3,91%	91,70%
7	0,2904	3,23%	94,93%
8	0,2755	3,06%	97,99%
9	0,1810	2,01%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Dado que los dos primeros ejes factoriales extraídos explican el 59,53% de la varianza global, se considera representativo mostrar en la figura 5.62 el plano factorial formado por los dos primeros ejes.

Figura 5.62. Plano factorial formado por los ejes 1 y 2.



Fuente: Elaboración propia.

De la observación de la figura 5.62 pueden extraerse una serie de conclusiones tentativas que se señalan a continuación:

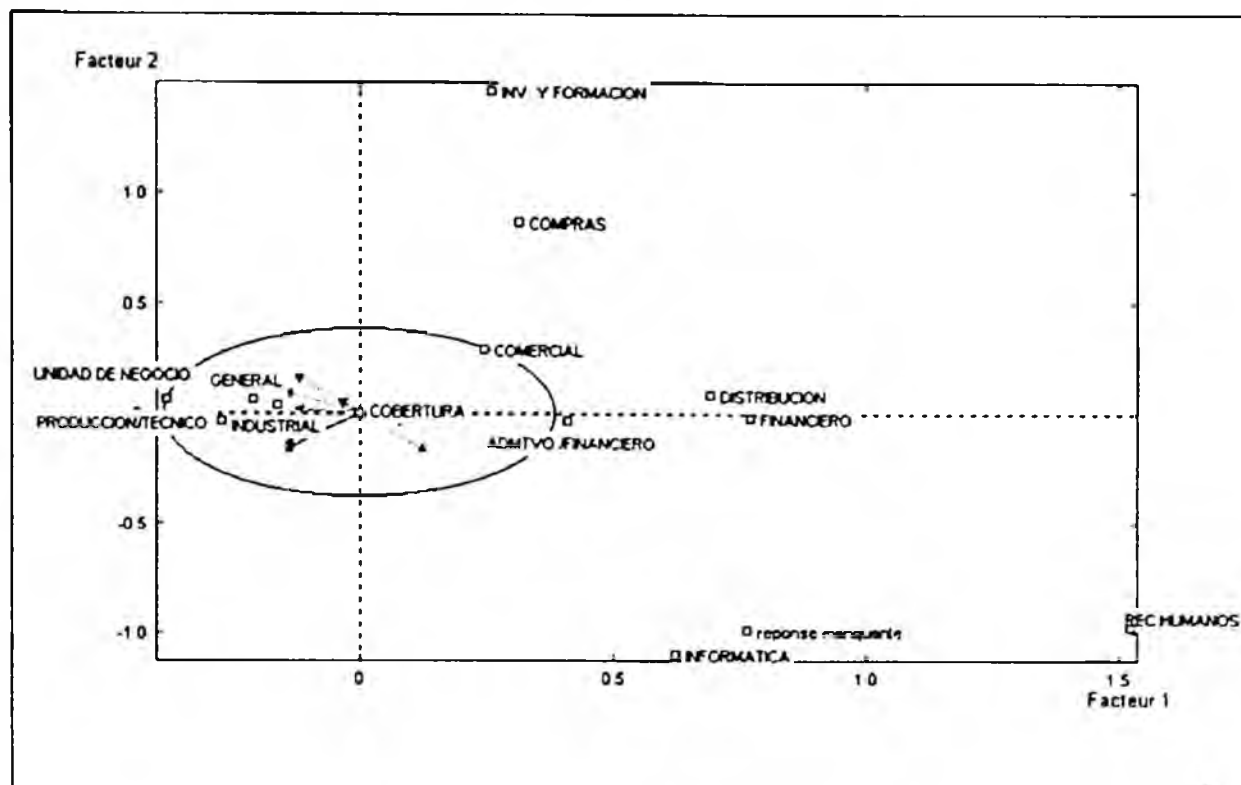
- Existe una clara oposición entre el conjunto de variables formado por el "uso incongruente de la información" y el "uso cínico de la información" frente a otro conjunto constituido por el "uso congruente", el "uso para mejorar el conocimiento basado en el producto", el "uso para mejorar el conocimiento basado en el proceso" y el "uso positivo de la

información". Dado que esta oposición tiene lugar a lo largo del primer factor, resulta seguramente altamente significativa.

- Tanto la calidad formal como la calidad de contenido percibidas en las fuentes de información consultadas por los directivos están asociadas con un "uso positivo de la información", con un "uso congruente" y con un "uso para mejorar el conocimiento" (tanto basado en el producto como en el proceso).
- Las variables de calidad se oponen fuertemente al "uso incongruente" y al "uso cínico de la información".
- La orientación al mercado percibida en la organización parece estar moderadamente relacionada con el "uso congruente", con el "uso para mejorar el conocimiento" y con el "uso positivo". Por el contrario, la orientación al mercado se muestra opuesta al "uso incongruente de la información" y a su "uso cínico".

La figura 5.63 introduce en el análisis las variables ilustrativas.

Figura 5.63. Plano factorial formado por los ejes 1 y 2 (con variables ilustrativas).



Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado con anterioridad, las variables ilustrativas incluidas hacen referencia al cargo ocupado por el directivo en la organización así como al sector de actividad en el que opera la empresa.

Dentro de la elipse que se presenta en la figura 5.63, se recogen las variables activas mostradas en la figura 5.62. De la observación de este último gráfico pueden extraerse algunas conclusiones tentativas que seguidamente se detallan:

- Los directivos que trabajan en el ámbito de los recursos humanos, informática, área administrativo-financiera, comercial y compras parecen mostrar un mayor "uso incongruente", "uso clínico" y una menor orientación al mercado que sus compañeros responsables del área técnico-productiva o de la gestión general de la empresa.
- Las cooperativas incluidas dentro de los grupos Distribución, Financiero e Investigación y Formación muestran una menor orientación al mercado y un mayor uso clínico e incongruente que las cooperativas inmersas en el grupo Industrial.

5.6.2. Comprobación global de las hipótesis planteadas a través del análisis de correspondencias múltiples.

Como complemento al análisis de componentes principales presentado en el apartado anterior, se introduce el análisis de correspondencias múltiples²⁷ antes de pasar a la comprobación individual de las hipótesis planteadas.

²⁷ El análisis de correspondencias múltiples se aplica a un conjunto de individuos (en este caso los directivos de MCC) caracterizados por un grupo de variables medidas en la escala nominal u ordinal. El procedimiento calcula las coordenadas factoriales de los individuos y de cada una de las modalidades de cada variable considerada. Si se seleccionan variables ilustrativas, se

Para aplicar el análisis de correspondencias múltiples fue necesaria la recodificación de las variables recogidas entre los directivos de MCC a la categoría de variables ordinales. Cada variable implicada en este análisis se recodificó en tres grupos, el primero formado por los individuos que ocupan hasta el percentil 20, el segundo formado por los individuos que ocupan entre el percentil 21 y 79 y el tercero formado por los individuos situados al menos en el percentil 80.

Las variables activas de este análisis son:

- Orientación al mercado (ordinal).
- Calidad de contenido de las fuentes de información (ordinal).
- Calidad formal de las fuentes de información (ordinal).
- Uso congruente de la información (ordinal).
- Uso incongruente de la información (ordinal).
- Uso positivo de la información (ordinal).

calculan las correlaciones entre éstas y los factores definidos por las variables e individuos activos.

- Uso cínico de la información (ordinal).
- Uso derivado del producto (ordinal).
- Uso derivado del proceso (ordinal).
- Sector de actividad en que opera la empresa (nominal).
- Cargo que ocupa el directivo (nominal).

Las figuras 5.64, 5.65 y 5.66 muestran las modalidades y los efectivos de cada una de las variables seleccionadas como activas en este análisis.

Figura 5.64. Variables y modalidades seleccionadas en el análisis de correspondencias múltiples (I).

Variable	BAJA	MEDIA	ALTA
Orientación al mercado	13	39	15
Calidad de contenido	15	41	11
Calidad formal	16	40	11
Uso congruente	12	50	5
Uso incongruente	14	42	11
Uso positivo	23	34	10
Uso cínico	38	13	16
Uso derivado del proceso	12	49	6
Uso derivado del producto	17	40	10

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario señalar dos cuestiones con relación al contenido de la figura 5.64. En primer lugar, hay que comentar que el número de individuos que han formado parte de este análisis es de tan solo 67. El resto de individuos carecía de respuesta en alguna de las variables consideradas, lo que impide que ese directivo pueda tomar parte en este análisis.

En segundo lugar, se trata de explicar la diferente distribución de individuos en las modalidades existentes en las distintas variables. Esta divergencia en la distribución se debe al proceso de recodificación. Dado que las variables originales no son estrictamente variables de intervalo o variables de razón sino escalas de Likert tratadas como tales (práctica generalmente aceptada en el ámbito de la psicometría), es muy posible que un conjunto más o menos elevado de individuos presenten un mismo valor. Por este motivo, al venir dados los puntos de corte por el valor del percentil 20 y del percentil 80, es muy posible (y de hecho así ha sucedido) que los valores de corte no correspondan a los individuos que dejan por debajo de sí al 20% de la distribución y al que deja por encima de sí al 20% de la distribución sino a otros individuos situados en otros puntos de la distribución pero con los mismos valores que ellos.

Figura 5.65. Modalidades de la variable "sector de actividad" seleccionadas en el análisis de correspondencias múltiples.

Grupo financiero	Grupo industrial	Grupo distribución	Investigación y formación
6	56	4	1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.66. Modalidades de la variable "cargo directivo" seleccionadas en el análisis de correspondencias múltiples.

Dirección general	Unidad de negocio	Producción / técnico	Comercial	Recursos humanos	Administrativo / financiero	Informática	Compras
21	11	12	15	2	4	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Tras haber mostrado la nueva composición de la muestra (debida a la eliminación de individuos que no respondían a alguna de las cuestiones implicadas en este análisis), se procede a continuación a mostrar los resultados propios del análisis de correspondencias múltiples.

La figura 5.67 presenta los primeros valores propios extraídos del análisis así como los porcentajes de varianza explicada y acumulada que les corresponden.

Figura 5.67. Valores propios y varianza resultantes del análisis de correspondencias múltiples

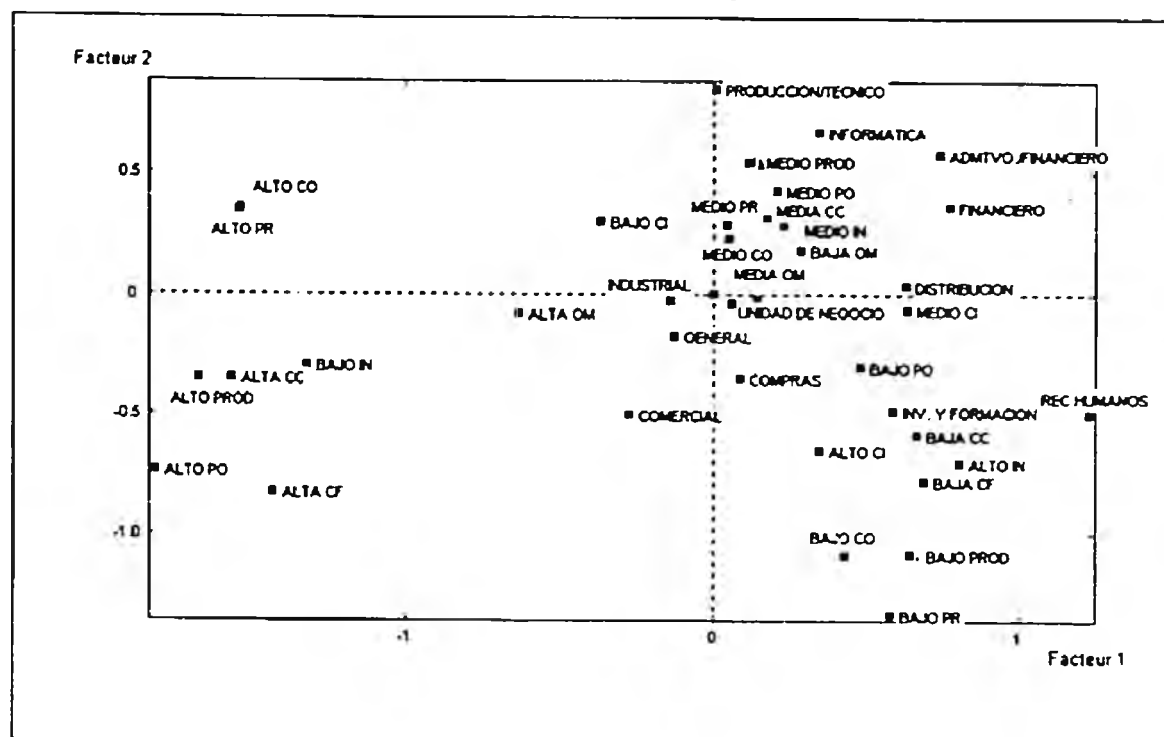
Valor propio	Varianza explicada	Varianza acumulada
0,3260	14,34%	14,34%
0,2272	10,00%	24,34%
0,1891	8,32%	32,66%
0,1718	7,56%	40,22%
0,1537	6,76%	46,99%
0,1294	5,69%	52,68%

Fuente: Elaboración propia.

De la figura 5.67 se deduce que son necesarios los seis primeros factores para alcanzar a explicar más de la mitad de la varianza total existente. Este resultado es habitual en este tipo de análisis. El elevado número de modalidades implicadas supone que a pesar de que los primeros factores sean más explicativos que el resto (como en todo análisis factorial), resulten necesarios un elevado número de ellos para explicar una parte sustancial de la inercia.

De cualquier modo, la figura 5.68 muestra el plano factorial elaborado a partir de la combinación de los dos primeros factores. Como se puede observar en la figura 5.67, este plano factorial recoge el 24,34% de la varianza global.

Figura 5.68. Plano factorial formado por los dos primeros ejes extraídos en el análisis de correspondencias múltiples.



Fuente: Elaboración propia.

De la observación de la figura 5.68 y de los resultados del análisis de correspondencias múltiples en general, pueden extraerse algunas conclusiones que se señalan a continuación:

- El primer factor (y en consecuencia el que explica la mayor parte de la varianza global) opone por un lado a los directivos que perciben una alta calidad en sus fuentes de información, realizan un gran uso congruente de la información, muy poco uso incongruente, mucho uso positivo y mucho uso para mejorar el conocimiento frente a los demás,

que se caracterizan por el comportamiento contrario. En otras palabras, y tal como se ha definido a lo largo de la presente exposición, el primer factor opone a aquellos individuos que están informando acerca de un "uso apropiado" de la información frente a aquellos que consideran que el uso que se hace de la información procedente de la investigación de mercados resulta inapropiado.

- La variable "orientación al mercado" no resulta especialmente significativa en este primer factor, si bien cabe decir que los directivos con mayor orientación al mercado parecen estar asociados con una alta calidad percibida en las fuentes de información, un elevado nivel de uso congruente, de uso positivo y de uso para mejorar el conocimiento y un reducido nivel de uso incongruente de la información.
- La variable "sector de actividad" tampoco resulta especialmente significativa en lo que se refiere al primer factor. Sin embargo, cabe indicar que mientras el sector industrial parece más relacionado con el llamado "uso apropiado de la información", los sectores financiero, distribución e investigación y formación parecen relacionarse mejor con el "uso inapropiado de la información".
- En lo referente al cargo ocupado por el directivo, cabe informar acerca de una mejor valoración del uso de la información por parte de los

directivos del área comercial y del área de dirección general (que se relacionan en mayor medida con un uso apropiado de la información) frente a los directivos del área de Recursos Humanos y administrativo-financiero, más cercanos a valorar el uso de la información como inapropiado.

- Por último, el segundo factor no parece proporcionar mucha información. De su estudio se deduce una oposición entre los grupos extremos (valor alto y bajo en cualquiera de las variables) frente al grupo moderado.

5.6.3. Verificación individual de las hipótesis planteadas.

El presente apartado se ocupará de analizar individualmente todas y cada una de las hipótesis planteadas. Con este apartado se dará por finalizado el presente capítulo, dejando el resumen de los hallazgos y conclusiones para el próximo y último.

La estructura elegida para responder a las diferentes hipótesis planteadas es similar para todas ellas. A título ilustrativo, y por razones de brevedad, se exponen a continuación con cierto detalle los comentarios a propósito de la hipótesis número 1. La adaptación a las demás hipótesis contrastadas resulta sencilla.

En primer lugar, se expone el enunciado de la hipótesis tal y como fue planteada anteriormente. Esta hipótesis de la investigación es inmediatamente convertida en una prueba de hipótesis estadística, con una hipótesis nula y una hipótesis alternativa.

Con el fin de contrastar todas y cada una de las hipótesis consideradas, será necesario el empleo de diferentes estadísticos de contraste. Por considerar que una mayor descripción de este aspecto no resulta de interés, únicamente se mencionará cuál es el estadístico aplicado a cada caso sin entrar en mayores profundidades. En el caso concreto de la hipótesis 1, el estadístico de contraste es una *t* de Student de 78 grados de libertad, que es el estadístico pertinente para la prueba de hipótesis sobre el valor de la media poblacional.

El valor obtenido en la muestra para la media es de 3,380, lo que corresponde con un valor del estadístico de +8,04. Situando este estadístico sobre la función de densidad de la *t* de Student de 78 grados de libertad se observa que deja a su derecha un área prácticamente nula, lo que lleva a considerar que la hipótesis nula no puede ser aceptada. En consecuencia se puede afirmar prácticamente con certeza que los directivos de MCC consideran que sus organizaciones llevan a cabo un uso congruente de la información derivada de la investigación de mercados.

A continuación se presentan todos los contrastes de hipótesis.

Hipótesis 1: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones llevan a cabo un uso congruente de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la dimensión congruente del uso de la información.

Prueba de hipótesis:

Hipótesis nula: El valor promedio en la dimensión uso congruente de la información entre los directivos de MCC es igual a cero.

Hipótesis alternativa: El valor promedio en la dimensión uso congruente de la información entre los directivos de MCC es mayor que cero.

Resultado:

Valor promedio de la variable "uso congruente":	3,380
Valor de la t de Student de 78 grados de libertad:	+8,04
Probabilidad crítica (unilateral):	0,000

Decisión: No se acepta la hipótesis nula, por tanto se acepta la hipótesis 1.

Hipótesis 2: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones no llevan a cabo un uso incongruente de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación negativa (menor que cero) en la dimensión incongruente del uso de la información.

Prueba de hipótesis:

Hipótesis nula: El valor promedio en la dimensión uso incongruente de la información entre los directivos de MCC es igual a cero.

Hipótesis alternativa: El valor promedio en la dimensión uso incongruente de la información entre los directivos de MCC es menor que cero.

Resultado:

Valor promedio de la variable "uso incongruente":	-4,772
Valor de la t de Student de 78 grados de libertad:	-12,52
Probabilidad crítica (unilateral):	0,000

Decisión: No se acepta la hipótesis nula, por tanto se acepta la hipótesis 2.

Hipótesis 3: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones llevan a cabo un uso positivo de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la dimensión positiva del uso de la información.

Prueba de hipótesis:

Hipótesis nula: El valor promedio en la dimensión uso positivo de la información entre los directivos de MCC es igual a cero.

Hipótesis alternativa: El valor promedio en la dimensión uso positivo de la información entre los directivos de MCC es mayor que cero.

Resultado:

Valor promedio de la variable "uso positivo":	4,1013
Valor de la t de Student de 78 grados de libertad:	+12,50
Probabilidad crítica (unilateral):	0,000

Decisión: No se acepta la hipótesis nula, por tanto se acepta la hipótesis 3.

Hipótesis 4: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones no llevan a cabo un uso clínico de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación negativa (menor que cero) en la dimensión clínica del uso de la información.

Prueba de hipótesis:

Hipótesis nula: El valor promedio en la dimensión uso clínico de la información entre los directivos de MCC es igual a cero.

Hipótesis alternativa: El valor promedio en la dimensión uso clínico de la información entre los directivos de MCC es menor que cero.

Resultado:

Valor promedio de la variable "uso clínico":	-7,3671
Valor de la t de Student de 78 grados de libertad:	-21,28
Probabilidad crítica (unilateral):	0,000

Decisión: No se acepta la hipótesis nula, por tanto se acepta la hipótesis 4.

Hipótesis 5: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones llevan a cabo un uso para mejorar el conocimiento basado en el producto final de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la dimensión del uso de la información de la investigación de mercados para mejorar el conocimiento basado en el producto final.

Prueba de hipótesis:

Hipótesis nula: El valor promedio en la dimensión uso de la información para mejorar el conocimiento basado en el producto final entre los directivos de MCC es igual a cero.

Hipótesis alternativa: El valor promedio en la dimensión uso de la información para mejorar el conocimiento basado en el producto final entre los directivos de MCC es mayor que cero.

Resultado:

Valor promedio de la variable "uso derivado del producto":	3,8481
Valor de la t de Student de 78 grados de libertad:	+10,32
Probabilidad crítica (unilateral):	0,000

Decisión: No se acepta la hipótesis nula, por tanto se acepta la hipótesis 5.

Hipótesis 6: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones llevan a cabo un uso para mejorar el conocimiento basado en el proceso de la información derivada de la investigación de mercados. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la dimensión del uso de la información de la investigación de mercados para mejorar el conocimiento basado en el proceso.

Prueba de hipótesis:

Hipótesis nula: El valor promedio en la dimensión uso de la información para mejorar el conocimiento basado en el proceso entre los directivos de MCC es igual a cero.

Hipótesis alternativa: El valor promedio en la dimensión uso de la información para mejorar el conocimiento basado en el proceso entre los directivos de MCC es mayor que cero.

Resultado:

Valor promedio de la variable "uso derivado del proceso":	3,603
Valor de la t de Student de 78 grados de libertad:	+11,65
Probabilidad crítica (unilateral):	0,000

Decisión: No se acepta la hipótesis nula, por tanto se acepta la hipótesis 6.

Hipótesis 7: Los directivos de MCC consideran que sus organizaciones están orientadas al mercado. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la percepción de orientación al mercado de la organización.

Prueba de hipótesis:

Hipótesis nula: El valor promedio en la variable orientación al mercado percibida entre los directivos de MCC es igual a cero.

Hipótesis alternativa: El valor promedio en la variable orientación al mercado percibida entre los directivos de MCC es mayor que cero.

Resultado:

Valor promedio de la variable "orientación al mercado":	19,079
Valor de la t de Student de 78 grados de libertad:	+20,77
Probabilidad crítica (unilateral):	0,000

Decisión: No se acepta la hipótesis nula, por tanto se acepta la hipótesis 7.

Hipótesis 8: Los directivos de MCC valoran positivamente la calidad de contenido de las fuentes de información de que disponen. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la variable de calidad de contenido percibida en las fuentes de información.

Prueba de hipótesis:

Hipótesis nula: El valor promedio en la calidad de contenido percibida en las fuentes de información entre los directivos de MCC es igual a cero.

Hipótesis alternativa: El valor promedio en la calidad de contenido percibida en las fuentes de información entre los directivos de MCC es mayor que cero.

Resultado:

Valor promedio de la variable "calidad de contenido":	5,908
Valor de la t de Student de 78 grados de libertad:	+9,69
Probabilidad crítica (unilateral):	0,000

Decisión: No se acepta la hipótesis nula, por tanto se acepta la hipótesis 8.

Hipótesis 9: Los directivos de MCC valoran positivamente la calidad formal de las fuentes de información de que disponen. Esto se manifestará en una puntuación positiva (mayor que cero) en la variable de calidad formal percibida en las fuentes de información.

Prueba de hipótesis:

Hipótesis nula: El valor promedio en la calidad formal percibida en las fuentes de información entre los directivos de MCC es igual a cero.

Hipótesis alternativa: El valor promedio en la calidad formal percibida en las fuentes de información entre los directivos de MCC es mayor que cero.

Resultado:

Valor promedio de la variable "calidad formal":	5,130
Valor de la t de Student de 78 grados de libertad:	+9,51
Probabilidad crítica (unilateral):	0,000

Decisión: No se acepta la hipótesis nula, por tanto se acepta la hipótesis 9.

Hipótesis 10: Existe una correlación positiva (mayor que cero) entre la orientación al mercado percibida en la organización y a) la calidad formal percibida en las fuentes de información, b) la calidad de contenido percibida en las fuentes de información, c) el uso congruente de la información, d) el uso para mejorar el conocimiento derivado del producto, e) el uso para mejorar el conocimiento derivado del proceso y f) el uso positivo de la información de la investigación.

Relación de "orientación al mercado" con:	Correlación	Probabilidad crítica	Decisión
Calidad formal	+0,1537	0,197	No aceptar H10a
Calidad de contenido	+0,2119	0,076	No aceptar H10b
Uso congruente	+0,0925	0,433	No aceptar H10c
Uso derivado del producto	+0,0138	0,907	No aceptar H10d
Uso derivado del proceso	+0,0887	0,455	No aceptar H10e
Uso positivo	+0,1097	0,352	No aceptar H10f

Hipótesis 11: Existe una correlación negativa (menor que cero) entre la orientación al mercado percibida en la organización y a) el uso cínico de la información de la investigación y b) el uso incongruente de la información de la investigación.

Relación de "orientación al mercado" con:	Correlación	Probabilidad crítica	Decisión
Uso cínico	-0,1051	0,373	No aceptar H11a
Uso incongruente	-0,1723	0,142	No aceptar H11b

Hipótesis 12: Existe una correlación positiva (mayor que cero) entre la antigüedad del directivo en la empresa y a) el uso congruente de la información, b) el uso para mejorar el conocimiento derivado del producto, c) el uso para mejorar el conocimiento basado en el proceso y d) el uso positivo de la información de la investigación. Paralelamente, existe una correlación positiva (mayor que cero) entre la antigüedad del directivo en el cargo y e) el uso congruente de la información, f) el uso para mejorar el conocimiento derivado del producto, g) el uso para mejorar el conocimiento basado en el proceso y h) el uso positivo de la información de la investigación.

Relación de "antigüedad en la empresa" con:	Correlación	Probabilidad crítica	Decisión
Uso congruente	+0,0991	0,391	No aceptar H12a
Uso derivado del producto	+0,0328	0,777	No aceptar H12b
Uso derivado del proceso	-0,0095	0,935	No aceptar H12c
Uso positivo	0,0589	0,611	No aceptar H12d

Relación de "antigüedad en el cargo" con:	Correlación	Probabilidad crítica	Decisión
Uso congruente	-0,0502	0,665	No aceptar H12e
Uso derivado del producto	-0,0333	0,774	No aceptar H12f
Uso derivado del proceso	-0,0332	0,776	No aceptar H12g
Uso positivo	-0,1644	0,153	No aceptar H12h

Hipótesis 13: Existe una correlación negativa (menor que cero) entre la antigüedad del directivo en la empresa y a) el uso clínico de la información y b) el uso incongruente de la información de la investigación. Paralelamente, existe una correlación negativa (menor que cero) entre la antigüedad del directivo en el cargo y c) el uso clínico de la información y d) el uso incongruente de la información de la investigación.

Relación de "antigüedad en la empresa" con:	Correlación	Probabilidad crítica	Decisión
Uso clínico	+0,0318	0,784	No aceptar H13a
Uso incongruente	+0,0705	0,542	No aceptar H13b

Relación de "antigüedad en el cargo" con:	Correlación	Probabilidad crítica	Decisión
Uso clínico	+0,1878	0,102	No aceptar H13c
Uso incongruente	+0,2020	0,078	No aceptar H13d

Hipótesis 14: Las empresas ubicadas en el sector de distribución presentan a) una mayor orientación al mercado, b) un mayor nivel de uso congruente de la información, un mayor nivel de uso para mejorar el conocimiento, tanto c) derivado del producto como d) derivado del proceso y e) un mayor uso positivo que las empresas ubicadas en otros sectores de actividad.

Valor promedio de:	Financiero (6)	Industrial (61)	Distribuc. (4)	Investigac. y Formación (1)	F de Fisher (p crítica)	Decisión
Orientación al mercado	15,67	19,54	19,50	21,00	0,4179 (p=0,7407)	No aceptar H14a
Uso congruente	3,00	3,48	3,50	0,00	0,2927 (p=0,8305)	No aceptar H14b
Uso derivado del producto	3,83	3,95	2,00	2,00	0,5091 (p=0,6773)	No aceptar H14c
Uso derivado del proceso	2,00	3,88	1,75	2,00	1,6096 (p=0,1948)	No aceptar H14d
Uso positivo	1,67	4,29	4,50	4,00	1,4842 (p=0,2261)	No aceptar H14e

Hipótesis 15: Los directivos del área de comercialización y marketing informan de una mayor orientación al mercado de la empresa que el resto de directivos de otras áreas funcionales de la empresa.

CARGO	PROMEDIO DE "ORIENTACIÓN AL MERCADO"
Dirección general (n=21)	21,76
Dirección de unidad de negocio (n=12)	20,58
Dirección técnica/producción (n=14)	17,86
Dirección comercial (n=16)	18,69
Dirección de RR.HH. (n=2)	15,50
Dirección administrativo-financiera (n=5)	17,80
F de Fisher	0,7725
Probabilidad crítica	p=0,5731
Decisión	No aceptar H15

5.7. RESUMEN

El capítulo quinto, el más prolongado del presente trabajo, constituye el núcleo de la aplicación empírica.

Varios son los aspectos que han sido tratados en este capítulo:

- En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis de los índices de respuesta obtenidos en el trabajo de campo. A pesar de que tan solo el 17% del número total de directivos que podrían haber respondido lo hicieron, esta cifra corresponde a prácticamente la mitad de las cooperativas analizadas, que en su conjunto aglutinan alrededor del 85% del empleo total del grupo MCC.
- A continuación se ha procedido a la descripción de los datos censales de los encuestados. El retrato robot del directivo medio corresponde a un hombre con responsabilidad de dirección general o de gestión comercial, con una experiencia de más de diez años en la empresa y de más de seis en el cargo que desempeña.
- Una parte muy importante del capítulo se encuentra dedicada al análisis de la calidad de las escalas empleadas, a través de la verificación del cumplimiento de los requisitos psicométricos de fiabilidad y validez. La conclusión que se obtiene en esta parte del

análisis de datos puede resumirse en un satisfactorio cumplimiento de estos requisitos.

- Finalmente, el análisis descriptivo de los datos para el conjunto de variables incluidas en el trabajo de campo junto con las aportaciones teóricas correspondientes a los primeros capítulos de la presente tesis doctoral, permite la formulación de las hipótesis y su contraste a través de las técnicas estadísticas más apropiadas.

Este análisis de datos tendrá su continuación en el capítulo sexto que se dedica a resumir los hallazgos, plantear las conclusiones y presentar las futuras líneas de investigación que quedan abiertas tras la realización de este trabajo.

CAPÍTULO 6

RESUMEN DE HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1. RESUMEN DE HALLAZGOS DEL PROCESO DE COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

La última parte del capítulo anterior ha sido dedicada a la comprobación de las hipótesis de trabajo planteadas, dejándose para el capítulo actual la discusión acerca del cumplimiento o incumplimiento de dichas hipótesis.

La figura 6.1 presenta un resumen del grado de cumplimiento de las hipótesis.

Figura 6.1. Resultados de la comprobación de las hipótesis de trabajo.

Hipótesis	Breve descripción	Resultado
H1	Los directivos consideran que sus organizaciones realizan un uso congruente de la información.	NO RECHAZADA
H2	Los directivos consideran que sus organizaciones no realizan un uso incongruente de la información.	NO RECHAZADA
H3	Los directivos consideran que sus organizaciones realizan un uso positivo de la información.	NO RECHAZADA
H4	Los directivos consideran que sus organizaciones no realizan un uso cinico de la información.	NO RECHAZADA
H5	Los directivos consideran que sus organizaciones realizan un uso para mejorar el conocimiento basado en el producto final.	NO RECHAZADA
H6	Los directivos consideran que sus organizaciones realizan un uso de la información para mejorar el conocimiento basado en el proceso.	NO RECHAZADA
H7	Los directivos consideran que sus organizaciones se encuentran orientadas al mercado.	NO RECHAZADA
H8	Los directivos consideran positiva la calidad de contenido de las fuentes de información a las que acceden.	NO RECHAZADA
H9	Los directivos consideran positiva la calidad formal de las fuentes de información a las que acceden.	NO RECHAZADA
H10	Existe una correlación positiva entre la orientación al mercado y las características propias de un "uso apropiado" de la información.	NO ACEPTADA
H11	Existe una correlación negativa entre la orientación al mercado y las características propias de un "uso inapropiado" de la información.	NO ACEPTADA
H12	Existe una correlación positiva entre la antigüedad del directivo en la empresa y en el cargo y el "uso apropiado" de la información.	NO ACEPTADA
H13	Existe una correlación negativa entre la antigüedad del directivo en la empresa y en el cargo y el "uso inapropiado" de la información.	NO ACEPTADA
H14	El "uso apropiado" de la información y la orientación al mercado es mayor en las empresas del sector de distribución que en las empresas pertenecientes al resto de sectores de actividad.	NO ACEPTADA
H15	Existe una percepción de mayor orientación al mercado por parte de los directivos del área de marketing en comparación con los directivos pertenecientes a otras áreas.	NO ACEPTADA

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1. Hipótesis acerca de la escala USER

Las seis primeras hipótesis de trabajo consideradas hacen referencia a las puntuaciones obtenidas en cada una de las seis dimensiones existentes en el concepto "uso de la información procedente de la investigación de mercados". Ninguna de las hipótesis planteadas con relación a la escala USER ha podido ser rechazada, y dado que su formulación se basó fundamentalmente en los resultados obtenidos en el trabajo original de Menon y Wilcox (1994), este resultado supone una coincidencia total entre los hallazgos del mencionado trabajo y de la presente investigación.

A pesar de que debido al empleo de un número diferente de puntos en las escalas de medida los resultados obtenidos en la investigación sobre MCC no son directamente comparables con los obtenidos por Menon y Wilcox (1994), si se puede afirmar que existe casi un perfecto paralelismo entre ambos estudios, tal como se aprecia en la figura 6.2.

Figura 6.2. Comparación de puntuaciones en las dimensiones de USER.

Dimensión de uso	Menon y Wilcox (1994) (Escala de 0 a 5)	Investigación sobre MCC (Escala de -9 a +9)
Congruente	3,8	+3,38
Incongruente	1,3	-4,77
Positivo	3,4	+4,10
Cínico	1,5	-7,37
Derivado del proceso	3,5	+3,60
Derivado del producto	2,8	+3,85

Fuente: Menon y Wilcox (1994) y elaboración propia.

La lectura de la figura muestra cómo aquellas dimensiones de uso que en el estudio original obtuvieron una menor puntuación (dimensiones incongruente y cínica) alcanzan en la presente investigación valores negativos. Paralelamente, las dimensiones de uso congruente, uso positivo, uso derivado del producto y uso derivado del proceso son las que alcanzan las mayores puntuaciones, tanto en el estudio de Menon y Wilcox (1994) como en el actual.

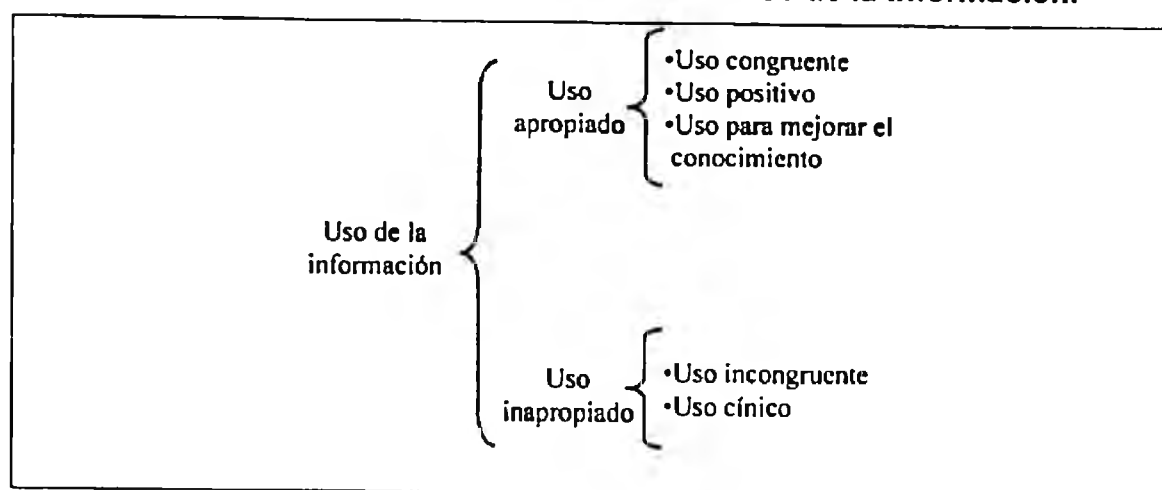
Por lo tanto, de modo similar a la muestra seleccionada por Menon y Wilcox, los directivos de MCC consideran que sus organizaciones se caracterizan por emplear la información de la investigación de mercados:

- **Para establecer políticas o definir la estrategia**, empleando la información de modo coherente con el propósito o implicaciones del estudio (uso congruente),
- **Para transmitir al exterior un mensaje positivo**, más por aparentar que por el propio valor intrínseco de la información (uso positivo),
- **Para acumular conocimiento** acerca de los temas objeto de estudio, bien a partir del producto final de la investigación, bien debido al propio proceso de llevarla a cabo (uso para mejorar el conocimiento),

Paralelamente, los directivos de MCC en su faceta de usuarios de la información se caracterizan

- **Por no distorsionar intencionadamente la información** que aplican a la toma de decisiones y formulación de estrategias (uso incongruente).
- **Por no emplear la información de un modo cínico.**

Se configuran de este modo dos "meta-dimensiones" en el uso de la información, la dimensión de "uso apropiado", que agrupa al uso congruente, al uso positivo y al uso para mejorar el conocimiento (en sus dos facetas de uso derivado del producto y uso derivado del proceso), y la dimensión de "uso inapropiado" de la información, que aglutina las dimensiones incongruente y cínica (figura 6.3).

Figura 6.3. Meta-dimensiones en el uso de la información.

Fuente: Elaboración propia.

Este paralelismo tan marcado entre ambos estudios suscita en el investigador una cierta duda. En ambos casos, los directivos han informado acerca de un elevado nivel de "uso apropiado" de la investigación, así como de un reducido nivel de "uso inapropiado". ¿Será que los directivos están ofreciendo como respuesta aquélla que consideran "socialmente aceptable"²⁸? En opinión de este autor, resulta un tanto extraño que exista un uso tan "apropiado" de la información cuando en el entorno en que se ha llevado a cabo la investigación, el hecho de que una empresa emprenda una investigación de mercados es prácticamente un acontecimiento.

²⁸ Para una discusión detallada acerca del fenómeno de la respuesta "socialmente aceptable" así como en general acerca de los patrones de respuesta en las encuestas, véase Morales (1988).

No obstante, poco se puede hacer para tratar de dar respuesta a esta cuestión. El método de recogida de datos empleado exige la confianza del investigador en el encuestado. Tan solo es posible el desarrollo de nuevas formas de medición del concepto "uso de la información" que, por su carácter más indirecto, soslayan las dificultades que aquí podrían estar planteándose. Sin duda, este camino constituiría una de las futuras líneas de investigación que quedan abiertas.

6.1.2. Hipótesis acerca de la orientación al mercado y la calidad percibida en las fuentes de información

Las tres siguientes hipótesis (H7, H8 y H9) se refieren respectivamente a la percepción de los directivos acerca de la orientación al mercado de sus organizaciones, de la calidad de contenido y de la calidad formal de las fuentes de información a las que acceden.

Estas hipótesis se han incluido en el estudio no tanto por su valor en sí mismas, sino por la esperada correlación positiva que debería existir entre ellas y las dimensiones que configuran el uso apropiado de la información de la investigación, así como por la correlación negativa que se espera entre todas ellas y las dimensiones "inapropiadas" del uso de la información.

Nuevamente, los resultados alcanzados en esta investigación son acordes con lo obtenido con anterioridad por otros autores y ninguna de las hipótesis propuestas ha podido ser rechazada.

Quizás la orientación al mercado de sus respectivas organizaciones sea el tema que mayor grado de unanimidad ha suscitado entre los directivos encuestados. Prácticamente todos ellos informan de una **elevada orientación al mercado en sus organizaciones**. Estos resultados son coherentes con la base teórica que sustentó la hipótesis planteada. En este sentido, los estudios de Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y de Narver y Slater (1990) informaban también acerca de una percepción de gran orientación al mercado en las empresas de los directivos estudiados.

Lo mismo se puede afirmar con relación a la calidad percibida en las fuentes de información. Menon y Wilcox (1994) incluyeron estos conceptos como variables complementarias en la determinación de los tipos de uso de la información de la investigación. Al igual que en el estudio original, la presente investigación ha llegado a la conclusión de que **la percepción que los directivos de MCC tienen acerca de la calidad tanto de contenido como formal de las fuentes de información que consultan es significativamente positiva**.

Como se ha indicado para el caso de los resultados obtenidos con la escala USER, en esta ocasión también surge la duda acerca de si estos hallazgos se

corresponden con la realidad o responden a un patrón de respuesta "socialmente aceptable".

6.1.3. Hipótesis acerca de la relación de la orientación al mercado con las diferentes dimensiones del uso de la información.

Las hipótesis H10 y H11 establecen la relación que se supone debe existir entre la orientación al mercado y los usos apropiados e inapropiados de la información.

Según se ha indicado a la hora de presentar las hipótesis de trabajo, parece lógico considerar, y así lo han hecho autores como Moorman (1995), que la existencia de una elevada orientación al mercado en la organización debería estar relacionada con un uso más "apropiado" de la información y a la inversa, aquellas organizaciones menos orientadas al mercado deberían caracterizarse por usos inadecuados o inapropiados de la información de la investigación. Según el modelo de *competing values*, las empresas que se encuentran más orientadas al exterior (culturas adhocrática y de mercado) se caracterizan por fomentar los procesos de adquisición de información y de uso instrumental de ésta (más cercanos a lo que se ha venido a definir como uso "apropiado"). Por el contrario, los tipos organizativos menos orientados al exterior (clanes y jerarquías) se caracterizan por un uso más conceptual de la información.

Los resultados alcanzados a partir de la información recogida entre los directivos de MCC no permiten obtener conclusiones definitivas, aunque sí pueden establecerse unas conclusiones con un cierto carácter de provisionalidad.

Con rigor estadístico, las hipótesis H10 y H11 no pueden ser aceptadas cuando se analizan desde un punto de vista individual. La aplicación del criterio de decisión que se ha planteado en el capítulo anterior para estas hipótesis muestra que, a pesar de que las correlaciones son del signo que se ha pronosticado, no resultan significativas. En otras palabras, **sí parece que las empresas más orientadas al mercado realizan un uso más "apropiado" de la información, aunque este extremo no puede afirmarse con rigor estadístico.**

Paralelamente, parece existir una relación entre el hecho de que la empresa se encuentre poco orientada al mercado y la existencia de un "uso inapropiado" de la información. Nuevamente, esta relación no es de la intensidad suficiente como para que pueda ser considerada significativa.

Los análisis de componentes principales y de correspondencias múltiples que se han llevado a cabo vienen a corroborar esta conclusión.

Por todo ello, a pesar de que con rigor estadístico las hipótesis H10 y H11 no pueden ser aceptadas desde el punto de vista inferencial, no se puede negar

que no son del todo falsas. Parece existir una cierta relación, aunque su determinación y evaluación exige una investigación más profunda en esta dirección.

6.1.4. Hipótesis acerca de la relación entre los tipos de uso de la información y la antigüedad del directivo en la empresa y en el cargo.

Las hipótesis H12 y H13 se apoyaron en su definición en el trabajo desarrollado por Perkins y Rao (1990) para predecir una relación positiva entre la experiencia del directivo y su habilidad para hacer uso de la información. Estos autores postulan que, el uso de la información es una habilidad que se puede aprender y que los directivos con una mayor experiencia en la organización son capaces de conocer con mayor exactitud no sólo qué información es necesaria en cada momento sino también en qué lugar y de qué modo se puede obtener esa información.

Los planteamientos de estos autores llevan a definir una relación positiva entre la antigüedad del directivo en la empresa y en el cargo que ocupa y los usos apropiados de la información (H12). Inversamente, debería existir una relación inversa entre la antigüedad del directivo y los usos inapropiados de la información (H13).

Sin embargo, el análisis de los resultados correspondientes a la comprobación de las hipótesis H12 y H13 no respalda estas afirmaciones: ninguna de las correlaciones que surge entre las variables de experiencia y las variables de tipos de uso resultan significativas. Lo que es aún más grave, dejando de lado la inferencia estadística y desde un punto de vista meramente descriptivo, las correlaciones que se obtienen entre las variables de experiencia y las variables de tipos de uso presentan (salvo raras excepciones) un signo opuesto al que se había predicho en la hipótesis de trabajo.

En otras palabras, nada se puede afirmar desde un punto de vista de rigor estadístico acerca de la relación entre la experiencia de los directivos y la tendencia a un uso apropiado o inapropiado de la información. En todo caso, y desde un punto de vista meramente descriptivo, parece que **a medida que el directivo adquiere más experiencia en la organización, mayor es su tendencia a llevar a cabo un uso inapropiado de la información**, afirmación radicalmente opuesta a los planteamientos propuestos por Perkins y Rao (1990). Tratando de buscar una explicación a este hecho cabe pensar que la experiencia del directivo en el puesto y en la organización podría dotarle de una mayor capacidad para utilizar de modo apropiado la información aunque puede que existan otros factores que supongan que esa capacidad no sea aplicada en la realidad. En otras palabras, los directivos veteranos podrían tener una mayor capacidad de gestión de la información pero igualmente, podrían tener buenas razones para emplear la información de modo inapropiado.

6.1.5. Hipótesis acerca de la relación entre el sector de actividad, los tipos de uso de la información y la orientación al mercado.

Narver y Slater (1990) encontraron que las empresas situadas en sectores de actividad con productos específicos y también las empresas del sector de la distribución presentaban una mayor orientación al mercado que aquellas empresas que desarrollaban su actividad en sectores con productos más genéricos.

La hipótesis H14 se basa en estas investigaciones para proponer la existencia de una asociación entre el sector de actividad en que una empresa desarrolla sus actividades y su orientación al mercado.

Asimismo, y debido a la hipotética relación existente entre la orientación al mercado y los usos apropiados de la información (H10), la hipótesis H14 propone también la existencia de una asociación entre el sector de actividad en el que la empresa se desenvuelve y los tipos de uso de la información.

El intento por comprobar la veracidad de la hipótesis planteada se encontró con una dificultad insalvable. La elección de MCC como grupo empresarial sobre el que llevar a cabo la investigación supone la aceptación de una realidad insoslayable. Tomando en consideración los 72 directivos para los que se contaba con información relativa a todas las variables implicadas en la verificación de esta hipótesis, 61 pertenecían a cooperativas incluidas en el sector industrial, 6 al sector financiero, 4 al sector de distribución y 1 al sector

de investigación y formación. El gran desequilibrio existente entre las diferentes submuestras nos sitúa ante lo que recibe el nombre de "muestra no balanceada". La validez de las conclusiones queda comprometida por la existencia de este desequilibrio.

De cualquier modo, desde un punto de vista descriptivo y tomando en consideración el hecho de que sólo se dispone de datos para cuatro directivos del sector de distribución, cabe decir que son éstos los que presentan un mayor uso congruente y un mayor uso positivo. Asimismo, los 61 directivos de las empresas del sector industrial son los que muestran por término medio un mayor uso de la información para mejorar el conocimiento.

6.1.6. Hipótesis acerca de la relación entre el área funcional a la que pertenece el directivo y la orientación al mercado percibida en la organización.

Kohli, Jaworski y Kumar (1993) informan acerca de la mayor puntuación obtenida por los directivos del área de marketing en todas las dimensiones de la orientación al mercado percibida en sus respectivas organizaciones.

Esta afirmación constituye el fundamento básico de la última hipótesis planteada en la presente investigación.

Sin embargo, la comparación de las puntuaciones obtenidas por los diferentes directivos en función del cargo que ocupan en su organización no permite respaldar la hipótesis H15. **Son los directivos que ocupan puestos de dirección general los que muestran una mejor valoración de la orientación al mercado de sus organizaciones, seguidos de cerca por los directores de unidad de negocio.** Una vez considerados los directivos de más alto nivel (los que ocupan puestos de dirección general o de dirección de unidad de negocio), sí que son los directores del área comercial o de marketing los que presentan una mejor valoración de la orientación al mercado de sus organizaciones en relación con los directivos de otras áreas funcionales de la empresa.

Es necesario señalar que las afirmaciones que se acaban de hacer tienen una base exclusivamente descriptiva y en ningún caso inferencial. Nuevamente surge el problema de la existencia de una muestra "no balanceada" con un peso mucho mayor de directivos del área general, de unidad de negocio, de marketing y comerciales en detrimento de los administrativo-financieros (5) o de personal (2).

6.1.7. Resumen de conclusiones

La figura 6.4 pretende servir como resumen de las conclusiones de la presente investigación.

Figura 6.4. Resumen de conclusiones

• Los directivos de MCC consideran que sus empresas se caracterizan por utilizar la información de la investigación de mercados con el fin de establecer políticas y de definir la estrategia, empleándola de un modo coherente con su propósito original.
• Los directivos de MCC consideran que sus empresas se caracterizan por utilizar la información de la investigación de mercados con el fin de transmitir al exterior un mensaje positivo (por ejemplo la imagen de empresa preocupada por sus clientes).
• Los directivos de MCC consideran que sus empresas emplean la información de la investigación de mercados para acumular conocimientos y mejorar la comprensión de sus responsables acerca de los temas analizados, sin que esa información se aplique directamente a la toma de decisiones.
• Los directivos de MCC consideran que en lo referente al uso de la información de la investigación de mercados, sus organizaciones se caracterizan por no distorsionar intencionadamente los resultados y hallazgos presentados en los informes.
• Los directivos de MCC consideran que el uso clínico no tiene cabida en la política de uso de la información de sus organizaciones.
• El análisis de los tipos de uso de la información realizado sobre las empresas que conforman MCC sugiere la existencia de una estructura subyacente. Parece existir un uso "apropiado" (que agrupa al uso congruente, al uso para mejorar el conocimiento y al uso positivo) y un uso "inapropiado" (que engloba al uso incongruente y al uso clínico).
• Los directivos de MCC perciben una alta orientación al mercado en sus organizaciones.
• Los directivos de MCC perciben una alta calidad formal y de contenido en las fuentes de información que consultan.
• Parece existir una cierta relación entre la percepción de elevada orientación al mercado y el uso "apropiado" de la información de la investigación.
• La antigüedad del directivo en el cargo y en la empresa parece influir negativamente en el uso "apropiado" de la información de la Investigación.
• Los directivos de más alto nivel parecen ser los que informan de una mayor orientación al mercado en sus organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

6.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Todo trabajo de investigación presenta sus debilidades y éste no podía ser menos. En opinión del autor, las limitaciones de este trabajo provienen fundamentalmente de dos fuentes: el escaso desarrollo teórico existente sobre el tema estudiado y las siempre presentes limitaciones presupuestarias para el trabajo de campo.

- Sin duda resultaría deseable haber podido llevar a cabo una investigación de naturaleza confirmatoria que permitiera establecer las relaciones de causalidad entre las variables analizadas y conocer, por ejemplo, si es la orientación al mercado la que determina la existencia de un uso congruente de la información de la investigación o viceversa y no limitarse a mostrar la existencia de una cierta correlación entre ellas.
- Sería positivo disponer de la información suficiente para poder realizar generalizaciones válidas para el conjunto de empresas, no sólo de la CAPV sino también de toda España y no limitarse a analizar la realidad de un grupo cooperativo que reduce su actividad fundamental al País Vasco.

- Asimismo, sería deseable contar con una muestra aleatoria obtenida a partir de un método probabilístico de muestreo y no tan solo con una muestra seleccionada por juicio.
- Indudablemente, contar con información procedente de todos los niveles de la organización y no sólo de los directores generales o de las áreas funcionales, proporcionaría al estudio una nueva perspectiva.
- Por último, habría enriquecido el estudio la inclusión de un abanico más amplio de factores candidatos a influir en los tipos y grado de uso de la información de la investigación y no limitarse tan solo a analizar la orientación al mercado, la calidad percibida en las fuentes de información, la experiencia y el área funcional del directivo y el sector de actividad en que la empresa desarrolla sus actividades.

Aunque algunas de estas acciones no pudieron emprenderse por la existencia de limitaciones presupuestarias o temporales, sin duda, el escaso grado de desarrollo existente en el estudio del uso de la información en las organizaciones ha jugado también un papel importante. El desarrollo teórico existente en relación con el estudio de los factores que afectan al uso de la información no ha llegado aún a la fase en la que las herramientas de medición de los conceptos empleados gozan de una aceptación generalizada. Por el contrario, son muy escasas las investigaciones que se ocupan de desarrollar nuevas herramientas de medición de los conceptos relacionados con el uso de

la información o incluso a aplicar herramientas ya desarrolladas por otros. En este sentido, el trabajo de Menon y Wilcox (1994) constituye una herramienta pionera y un punto de referencia sobre el que seguir profundizando.

El estado de la cuestión previene, por tanto, de emprender investigaciones más allá de un carácter meramente descriptivo o a lo sumo exploratorio. Las investigaciones de carácter predictivo, confirmatorio o causal deberán posponerse para fases de mayor madurez en el tema analizado.

Por todo ello, la presente investigación no se ha planteado unos objetivos excesivamente ambiciosos. No se ha considerado adecuado tratar de establecer cuáles y de qué intensidad son las relaciones entre unos conceptos sobre cuyo significado y modo de medición no existe aún un acuerdo generalizado. El objetivo perseguido era determinar la adecuación de la escala USER como herramienta de medición del tipo y grado de uso de la información así como la obtención de un conjunto de conclusiones tentativas que sirvan como hipótesis de trabajo para futuras investigaciones.

Por tanto, la vocación de esta investigación es servir como un punto más de apoyo en el desarrollo de una teoría acerca de los factores que afectan al uso de la información de la investigación. El hecho de que el estado de la cuestión no aconseje la realización de estudios de naturaleza más confirmatoria no debe ser un motivo para abandonar esta línea de investigación sino un acicate para

establecer los acuerdos básicos que permitan la profundización en esta área del conocimiento.

En otras palabras, una vez que en la presente investigación se ha determinado la idoneidad de la escala USER como herramienta de medición del uso de la información de la investigación de mercados y se han alcanzado una serie de conclusiones básicas, convendría tratar de superar el carácter eminentemente exploratorio que ha caracterizado a este estudio y llevar a cabo, sobre la base de las conclusiones obtenidas, un estudio de naturaleza causal en el que se establezcan la existencia e intensidad de las relaciones entre el concepto de uso de la información y un abanico más amplio de factores que los aquí incluidos.

Para conseguir llevar a cabo esa investigación de carácter marcadamente causal, sería necesario en primer lugar un gran trabajo en la definición de las herramientas más adecuadas para la medición de los conceptos candidatos a actuar como factores que influyen en el uso de la investigación. Sería necesario el desarrollo de herramientas de medida para conceptos tales como la formalización en la organización, la centralización, la confianza existente entre usuario de la información e investigador o el nivel de flujos de información dentro de la empresa.

Del mismo modo, este estudio de naturaleza causal requeriría disponer de una muestra de directivos de carácter probabilístico, aleatoria, que permitiera las

generalizaciones al conjunto de la población. Resultaría ideal contar con una representación de todos los niveles de la organización y no tan solo de los niveles directivos. Siendo coherentes con el supuesto de que la información debe fluir a lo largo y ancho de la empresa no se puede dejar de lado a la mayor parte de las personas que conforman la organización y centrarse tan solo en un pequeño conjunto de dirigentes.

Más allá de todas estas cuestiones, queda pendiente un aspecto fundamental. A lo largo de las páginas de esta investigación y, en ocasiones, no de modo manifiesto sino más bien tácito, se ha considerado como una realidad indiscutible que el uso "apropiado" de la información es positivo para las organizaciones. Este extremo no ha sido comprobado. Podría argumentarse también que el uso cinico de la información puede suponer un mayor rendimiento en la organización. En opinión de este autor, resulta urgente emprender una investigación acerca de la relación entre el uso de la información de la investigación y el rendimiento de la empresa midiendo éste a través de cualquiera de los indicadores tradicionales (rentabilidad, cuota de mercado) o de otros desarrollados expresamente a tal efecto.

6.3. A MODO DE REFLEXIÓN FINAL.

Más allá de cualquier planteamiento teórico, resulta innegable la omnipresencia que la información está adquiriendo hoy en día en la sociedad en general. Para cualquier persona, resulta prácticamente imposible desenvolverse sin verse influido por ella y la tendencia parece indicar claramente que esta revolución no se va a detener.

En las empresas, este fenómeno es aun más acuciante. Desde hace décadas se viene anunciando el acelerado ritmo de cambio con frases más o menos ingeniosas ("la única constante es el cambio"), así como el advenimiento de la sociedad de la información. La receta es conocida: "la solución ante la incertidumbre es la información".

Debido al creciente interés por el tema, el autor emprendió esta investigación que ha tratado de explorar, siquiera mínimamente, en la intrincada red de factores que diversos autores han propuesto como determinantes del uso que los directivos hacen de la información que reciben, principalmente del exterior de la organización. El problema fundamental subyacente puede resumirse en unas pocas palabras: a pesar de que la función teórica de la información es reducir la incertidumbre de las personas, parece ser que, en ocasiones, se utiliza con otros fines o que incluso, alguna información no se utiliza en absoluto. Se trata pues de determinar qué elementos son los que determinan

que una información se utilice "correcta", "incorrectamente" o "no se utilice en absoluto". A este objetivo se ha dedicado la presente tesis doctoral.

Sin embargo, este autor no puede dejar de comentar una cuestión que considera fundamental. A pesar de que se ha señalado marginalmente a lo largo de la exposición, el aspecto básico no ha sido tratado con la profundidad que merece, y no por otro motivo que la extrema complejidad de analizarlo.

Partiendo de que, en realidad, la información no puede intercambiarse sino que debe compartirse, se llega al núcleo básico de la cuestión: es necesaria la existencia de un grupo de personas que interactúan entre ellas y que lo hacen según las reglas propias de una relación de colaboración. Aquí la clave reside en la palabra colaboración. He aquí el factor fundamental que afecta a la utilización que se vaya a dar a la información: la calidad de esa relación de colaboración. En la medida en que todas las personas de la organización (y no sólo los directivos) perciban que las relaciones de colaboración con sus compañeros de trabajo son verdaderamente provechosas, no cabe duda de que la información compartida (ya no intercambiada) gozará de una mayor utilización, más allá de la presencia o ausencia de otros factores sin duda facilitadores tales como la orientación al mercado de la empresa, su flexibilidad o su política de fomento de los flujos de información. Por tanto, sin importar que se encuentre más o menos orientada al mercado, más o menos centralizada o más o menos formalizada, es posible que en la organización menos proclive a

que sus miembros compartan información se den de hecho estos procesos. En opinión de este autor, resulta agradable que siempre quede un mínimo resquicio para poder afirmar que, pese a todo, el entorno condiciona pero nunca determina.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

ABELSON, R.P.; (1959); "Modes of Resolution of Belief Dilemmas"; *Journal of Conflict Resolution*; Vol. 3; pp. 343-352.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION; (1987); "New Marketing Research Definition Approved"; *Marketing News*; enero 1987; p.1.

ANDERSON, C.; CIARLO, J.; BRODIE, S.; (1981); "Measuring Evaluation-Induced Change in Mental Health Programs". *Utilizing Evaluation: Concepts and Measurement Techniques*; James Ciario; Beverly Hills, CA; Sage Publications; pp. 97-124.

ANDERSON, J.C.; (1987); "An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties"; *Management Science*; Vol. 33; Abril 1987; pp. 525-541.

ANDREASEN, A.R.; (1984); "El problema del coste en la investigación de mercado"; *Harvard-Deusto Business Review*; 2º trimestre 1984; pp. 39-46.

ANDREU, R.; RICART J.; VALOR, J.; (1991); *Estrategia y sistemas de información*; Madrid; McGraw Hill.

ANDRUS, R.R.; REINMUTH J.E.; (1979); "Avoiding Research Myopia in Marketing Analysis"; *Business Horizons*; Junio 1979; pp. 55-58.

ARONSON, E.; (1969); "Dissonance Theory: Progress and Problems"; *Theories of Cognitive Consistency: A Sourcebook*; Abelson, R.P.; Aronson, E.; McGuire,

W.J.; Newcomb, T.N.; Rosenberg, M.J.; Tannenbaum, P. (eds.); New York: Rand McNally.

ASHBY, W.R.; (1956); *An Introduction to Cybernetics*; London, UK; Chapman & Hall.

AUSTIN, J.R.; (1991); "An Exploratory Examination of the Development of Marketing Research Service Relationships: An Assessment of Exchange Evaluation Dimensions"; *AMA*; Summer 1991; pp. 133-141.

BAGOZZI, R.; YI, Y.; (1988); "On the Evaluation of Structural Equation Models"; *Journal of the Academy of Marketing Science*; Vol. 16 (1); pp. 74-94.

BARABBA, V.; (1978); "Knowledge Utilization: The Difference Between the Public and Private Sector"; *Conference on Federal Information Sources*; Ottawa, Canada; Diciembre de 1978; pp. 4-5.

BARABBA, V.P.; ZALTMAN, G.; (1991); *Hearing the Voice of the Market*; Boston, MA.; Harvard Business School Press.

BARABBA, V.P.; ZALTMAN, G.; (1992); *La voz del mercado. La ventaja competitiva a través del uso creativo de la información del mercado*; Madrid; McGraw-Hill.

BARTHOLOMEW, D.J.; (1987); *Latent Variable Models and Factor Analysis*; New York; Oxford University Press.

BATESON, G.; (1979); *Mind and Nature: A Necessary Unity*, London, UK; Wildwood House.

BEER, S.; (1974); *Designing Freedom*; Ontario, Canadá; CBC Publications.

BELLENGER, D.N.; (1979); "The Marketing manager's view of marketing research"; *Business Horizons*; Junio 1979; pp. 59-65.

BELLO ACEBRÓN, L.; POLO REDONDO, Y.; VÁZQUEZ CASIELLES, R.; (1999); "Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas"; *Papeles de Economía Española*; 78/79; pp. 190-211.

BENTLER, P.; (1990); "Comparative Fit Indexes in Structural Models"; *Psychological Bulletin*; Vol. 107 (2); pp. 238-246.

BENTLER, P.; BONNET, D.; (1980); "Significance Tests and Goodness-of-Fit in the Analysis of Covariance Structures"; *Psychological Bulletin* 107(2), 238-246.

BERG, M.; BRUDNEY, J.; FULLER, T.; MICHAEL, D.; ROT, B.; (1978); *Factors Affecting the Utilization of Technology Assessment Studies in Policymaking*; NTIS PB-290 138; Ann Arbor, MI; Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, Institute for Social Research, University of Michigan.

BEYER, J.M.; TRICE, H.M.; (1982); "The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings"; *Administrative Science Quarterly*; Vol. 27; Diciembre de 1982; pp. 591-622.

BLATTBERG, R.C.; DEIGHTON, J.; (1991); "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability". *Sloan Management Review*; Fall 1991; pp. 5-14.

BLATTBERG, R.C.; GLAZER, R.; LITTLE J.; (1994); *The Marketing Information Revolution*; Harvard Business School Press.

BOGART, L.; (1967); *Current Controversies in Marketing Research*; Chicago; Markham.

BOLLEN, K.A.; (1989); *Structural Equations with Latent Variables*; New York; John Wiley.

BOLLEN, K.A.; SCOTT LONG, J.; (1993); *Testing Structural Equation Models*; Sage Publications.

BOLLEN, K.A.; LENNOX, R.; (1991); "Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective"; *Psychological Bulletin*; 1991; pp. 305-314.

BOLLEN, K.A.; LONG, J.S.; (1993); *Testing Structural Equation Models*; Newbury Park, CA.; Sage Publications.

BROWN, L.D.; (1972); "Research Action, Organizational Feedback, Understanding and Change". *Journal of Applied Behavioral Science*; Vol. 8; (noviembre-diciembre); pp. 697-711.

BUENO CAMPOS, E.; MORCILLO ORTEGA, P.; (1994); *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*; Madrid; McGraw-Hill.

BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (eds.); (1997); *Management Learning*. Sage Publications.

CAMERON, K.S.; FREEMAN, S.J.; (1991); "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness"; *Research in Organizational Change and Development*; Vol. 5; Woodman, R.W.; Passmore, W.A. (eds.); Greenwich, CT; Jai Press Inc.; pp. 23-58.

CAPLAN, N.; MORRISON, A.; STAMBAUGH, R.; (1975); *The Use of Social Science Knowledge in Policy Decisions at the National Level*; Ann Arbor, MI; Institute for Social Research.

CAPON, N.; GLAZER, R.; (1987); "Marketing and Technology: A Strategic Coalignment"; *Journal of Marketing*; Vol. 51; julio 1987; pp. 1-14.

CARMINES, E.G.; ZELLER, R.A.; (1979); *Reliability and Validity Assessment*. Sage University Paper; CA.

CLANCY, K.J.; GARSEN, R.; (1970); "Why Some Scales Predict Better"; *Journal of Advertising Research*; Octubre 1970; pp. 33-38.

COHEN, D.K.; GARET, M.S.; (1975); "Reforming Educational Policy with Applied Social Research"; *Harvard Education Review*; Vol. 45 (Febrero); pp. 17-43.

CONFEBASK; (1993); "Demanda limitada de los servicios de Comercialización y Marketing en la CAPV"; *Confebask*; Marzo-Abril 1993; 22-31.

CORNELLA, A.; (1994); *Los recursos de la información. Ventaja competitiva de las empresas*; Madrid; McGraw-Hill.

CORWIN, R.G.; LOUIS, K.S.; (1982); "Organizational Barriers to the Utilization of Research"; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27 (diciembre); pp. 623-640.

CRONBACH, L.J.; (1951); "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests"; *Psychometrika*; Vol. 16; pp. 297-334.

CULNAN, M.J.; (1983); "Environmental Scanning: The Effects of Task Complexity and Source Accessibility on Information Gathering Behavior"; *Decision Sciences*; Vol. 14 (abril); pp. 194-206.

CHAMBERLIN; (1962). *The Theory of Monopolistic Competition*; Cambridge, MA , Harvard University Press.

CHANDLER, W.D., (1994); *Strategic Information Support for the Top Manager*, Tesis doctoral no publicada

CHOO, C.W., (1993). *Environmental Scanning: Acquisition and Use of Information by Chief Executive Officers in the Canadian Telecommunications Industry*, Tesis doctoral no publicada

CHOO, C.W., (1995). *Information Management for the Intelligent Organization*, Information Today Inc

CHOO, C.W.; (1998), *Information Management for the Intelligent Organization* (2ª ed.); Information Today Inc

CHURCHILL, G.A., (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Febrero 1979, pp 64-73

DAFT, R.; MACINTOSH, N., (1981), "A Tentative Exploration Into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units" *Administrative Science Quarterly*, Vol 26, pp 207-24

D'AGOSTINO, R.B.; CURETON, E.E., (1975), "The 27 percent rule revisited" *Educational and Psychological Measurement*, Vol 25, pp 47-50

DAVENPORT, T.H.; DE LONG, D.W.; BEERS, M.C., (1998), "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Winter 1998, pp 43-57

DAVENPORT, T.H.; ECCLES, R.G.; PRUSAK, L., (1992), "Information Politics", *Sloan Management Review*, Fall 1992, pp 53-65

DAVIS, H.L.; DOUGLAS, S.P.; SILK, A.J., (1981), "Measure Unreliability: A Hidden Threat to Cross-National Marketing Research?", *Journal of Marketing*, Vol 45 (2); pp 19-24

DAVIS, M.S., (1971), "That's Interesting", *Philosophy of Social Science*, Vol 1, pp 309-344

DAY, G.S.; (1991); *Learning About Markets*; Commentary; Cambridge, MA.; MSI.

DAY, G.S.; (1994); "The Capabilities of Market-Driven Organizations"; *Journal of Marketing*; Octubre 1994; pp. 37-52.

DESHPANDÉ, R.; (1982); "The Organizational Context of Market Research Use"; *Journal of Marketing*; Fall 1982; pp. 91-101.

DESHPANDÉ, R.; **FARLEY, J.U.;** (1996); *Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales*; Working Paper 96-125; Cambridge, MA.; MSI.

DESHPANDÉ, R.; **FARLEY, J.U.;** (1998); "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis"; *Journal of Market-Focused Management*; Vol. 2 (3); pp. 213-232.

DESHPANDÉ, R.; **FARLEY, J.U.;** **WEBSTER, F.E. Jr.;** (1993); "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis"; *Journal of Marketing*; Enero 1993; pp. 23-27.

DESHPANDÉ, R.; **JEFFRIES, S.;** (1981); "Attitudes Affecting the Use of Marketing Research in Decision Making: An Empirical Investigation". *Educators' Conference Proceedings*; Kenneth L. Bernhardt et al. (eds.); Chicago; American Marketing Association; pp. 1-4.

DESHPANDÉ, R.; **KOHLI, A.;** (1989); "Knowledge Disavowal: Structural Determinants of Information-Processing Breakdown in Organizations". *Knowledge: Creation, Diffusion and Utilization*; Vol.11; pp. 155-169.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F.E. Jr.; (1989); "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda"; *Journal of Marketing*; Vol. 53; pp. 3-15.

DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G.; (1982); "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis"; *Journal of Marketing Research*; Febrero de 1982; pp. 14-31.

DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G.; (1983); "Patterns of Research Use in Private and Public Sectors"; *Knowledge: Creation, Diffusson, Utilization*; Vol. 4; pp. 561-575.

DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G.; (1984); "A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research Use"; *Journal of Marketing Research*; Febrero 1984; pp. 32-38.

DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G.; (1987); "A Comparison of Factors Affecting Use of Marketing Information in Consumer and Industrial Firms"; *Journal of Marketing Research*; Febrero 1987; pp. 114-118.

DICKINSON, R.B.; (1994); *Linking Environmental Scanning to Marketing Strategy: Factors Influencing vertical Communication of Externally Scanned Information*; Tesis doctoral no publicada.

DICKSON, P.R.; (1994); *Marketing management*, Fort Worth, TX; The Dryden Press.

DOWNS, A.; (1967); *Inside Bureaucracy*, Boston; Little, Brown.

DRUCKER, P.F.; (1993); *Post-capitalist Society*; Harper Collins Publishers.

DRUCKER, P.F.; (1993); *La Sociedad Poscapitalista*; Barcelona; Apóstrofe.

DUNN, W.; (1986); "Studying Knowledge Use: A Profile of Procedures and Issues"; *Knowledge Generation, Exchange and Utilization*; Beal G.; Dissanayake, W; Konoshima S. Boulder (eds.); CO; The Westview Press.

EATON, J.J.; BAWDEN, D.; (1991); "What kind of resource is information?"; *International Journal of Information Management*; Vol. 11; pp. 156-165.

EDMUNDS, H.; (1996); *AMA Complete Guide to Marketing Research for Small Business*; NTC Publishing Group.

EDVINSON, L; MALONE, M.S.; (1997); *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden roots*; NY; Harper Business.

EDWARDS, A.L.; (1957); *Techniques of Attitude Scale Construction*; New York; Appleton Century-Crofts.

EINHORN, H.J.; HOGARTH, R.H.; (1978); "Behavioral Decision Theory: Process of Judgment and Choice"; *Journal of Accounting Research*; Vol. 19 (Spring); pp. 1-31.

EVANS, P.B.; WURSTER, T.S.; (1997); "Strategy and the New Economics of Information"; *Harvard Business Review*, Septiembre-octubre 1997; pp. 71-82.

EVERITT, B.; (1984); *An Introduction to Latent Variable Models*; London; Chapman & Hall.

FAIRWEATHER, G.W.; SANDERS, D.H.; TORNATZKY, L.G.; (1974); *Creating Change in Mental Health Organizations*; New York; Pergamon Press.

FEDERACION DE CAJAS DE AHORROS VASCO-NAVARRAS; (1992); *Servicios de Comercialización y Marketing*; Informes Sectoriales de la CAPV; Septiembre de 1992.

FELTON, A.P.; (1959); "Making the Marketing Concept Work"; *Harvard Business Review*, Vol. 37; pp. 55-65.

FESTINGER, L.; (1957); *A Theory of Cognitive Dissonance*; Stanford, CA; Stanford University Press.

FINN, A.; KAYANDÉ, U.; (1997); "Reliability Assessment and Optimization of Marketing Measurement". *Journal of Marketing Research*; Vol. 34; mayo 1997; pp. 262-275.

FRIEDMAN, H.H.; FRIEDMAN, L.W.; (1986); "On the Danger of Using Too Few Points in a Rate Scale: A Test of Validity"; *Journal of Data Collection*; Vol. 26; Fall; pp. 60-63.

FRIEDMAN, H.H.; FRIEDMAN, L.W.; (1987); "On the Danger of Using Too Few Points in a Rate Scale: A Rejoinder"; *Journal of Data Collection*.

GERBING, D.W.; ANDERSON, J.C.; (1988); "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment"; *Journal of Marketing Research*; Mayo 1988; pp. 186-92.

GHEMAWAT, P.; (1991); *Commitment: The Dynamics of Strategy*; NY; The Free Press.

GIL PECHUÁN, I.; (1997); *Sistemas y Tecnologías de la Información para la Gestión*; McGraw-Hill.

GLAZER, R.; (1989); *Marketing and the changing information environment: Implications for strategy, structure, and the marketing mix*; Working paper 89-108; Marzo 1989; Cambridge, MA.; M.S.I.

GLAZER, R.; (1991); "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset"; *Journal of Marketing*; Vol. 55; Octubre 1991; pp. 1-19.

GLAZER, R.; (1993); "Measuring the Value of Information: The Information-Intensive Organization"; *IBM Systems Journal*; Vol. 1.

GLAZER, R.; STECKEL, J.H.; WINER, R.S.; (1992); "Locally Rational Decision Making: The Distracting Effect of Information on Managerial Performance"; *Management Science*; Vol. 38 (2); Febrero 1992; pp. 212-226.

GLAZER, R.; WEISS, A.M.; (1993); "Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information"; *Journal of Marketing Research*; Noviembre 1993; pp. 509-521.

GRANDE, I.; ABASCAL, E.; (1996); *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*, Madrid; ESIC.

GREYSER, S.A., (1977), "Public Attitudes and Consumensm", *Marketing and Public Interest (Proceedings of Symposium)*, Cady, J F. (ed); MSI, Cambridge, MA; pp 299-309

GUILFORD. (1954), *Psychometnc Methods*, New York, McGraw-Hill

GUTTMAN, L., (1950), "The basis for scalogram analysis", *Measurement and Prediction*, Stouffer, S S , Guttman, L , Schuman, E A , Lazarsfeld, D F., Star, S A , Clausen, J A , Vol 4, Princeton, NJ, Princeton University Press

HALL, G.; GEORGE, A.; RUTHERFORD, W.. (1979), *Measunng Stages of Concern About Innovations A Manual for Use of The SoC Questionnaires*, Austin, TX, Research and Development Center for Teacher Education, University of Texas, Austin

HAMEL, G. y HEENE, A. (eds.). (1994); *Competence-Based Competition*, John Wiley and Sons

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.; (1989); "Strategic Intent"; *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1989, pp. 63-76

HAN, J.K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R.K. (1998); "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?"; *Journal of Marketing*; Vol. 62; Octubre 1998; pp. 30-45.

HARARI, O.; (1994); "Los peligros de la Investigación de Mercados"; *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*; 4/94; pp. 8-12.

HARARI, O.; (1995); "Los seis mitos de la Investigación de Mercados"; *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*; Mayo-Junio 1995; pp. 198-202.

HARDIN, D.K.; (1973); "Marketing Research and Productivity"; *Educators' Conference Proceedings*; Greer, T.V. (ed.); Chicago; American Marketing Association; pp. 169-171.

HAX A.C.; MAJLUF, N.S.; (1996); *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*; Segunda edición; Prentice-Hall.

HEAVEN, P.C.L.; (1983); "Authoritarianism or Aquiescence? South African Findings"; *Journal of Social Psychology*; Vol. 119; pp. 11-15.

HEELER, R.M.; RAY, M.L.; (1972); "Measure Validation in Marketing"; *Journal of Marketing Research*; Noviembre 1972; pp. 361-370.

HOLBERT, N.; (1974); "How Managers See Marketing Research"; *Journal of Advertising Research*; Diciembre 1974; pp. 41-46.

HOYLE, R.H. (ed.); (1995); *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*; Thousands Oaks, CA; Sage Publications.

HUBER, G.P.; (1984); "The Nature and Design of Post-Industrial Organizations"; *Management Science*, Vol. 30 (8); Agosto 1984; pp. 928-951.

HUNT, S.D.; CHONKO, L.B.; WILCOX, J.B.; (1984); "Ethical Problems of Marketing Researchers"; *Journal of Marketing Research*; Vol. 21; Agosto 1984; pp. 309-324.

HUNT, S.D.; MORGAN, R.M.; (1995); "The Comparative Advantage Theory of Competition"; *Journal of Marketing*; Abril 1995; pp. 1-15.

ITAMI, H.; (1987); *Mobilizing invisible assets*; Cambridge, MA; Harvard University Press.

JACOBY J.; MATELL M.S.; (1971); "Three-Point Likert Scales Are Good Enough"; *Journal of Marketing Research*; Noviembre 1971; p. 495-500.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K.; (1993); "Market Orientation: Antecedents and Consequences"; *Journal of Marketing*; Julio 1993; pp. 53-70.

JOHN, G.; MARTIN, J.; (1984); "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output"; *Journal of Marketing Research*; Mayo 1984; pp. 170-83.

JOHNSON, K.W.; (1980); "Stimulating Evaluation Use by Integrating Academia and Practice"; *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*; Vol. 2 (2); pp. 237-262.

JÖRESKOG, K.G.; SÖRBOM, D.; (1988); *LISREL 7: A Guide to the Program and Applications*; Chicago Scientific Software.

JÖRESKOG, K.G.; (1993); "Modelado de ecuaciones estructurales con LISREL"; *Seminario Internacional de Estadística de Euskadi*; EUSTAT.

JÖRESKOG, K.G.; SÖRBOM, D.; (1993); *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*; Hillsdale, NJ; Lawrence Erlbaum Associates.

JÖRESKOG, K.G.; WOLD H. (eds.); (1982); *Systems under indirect observation: causality, structure, prediction*; Vol. 1 y 2; Amsterdam: North-Holland.

JUNG, C.G.; (1923); *Psychological Types*; London; Routledge and Kegan Paul.

JUREK, R.J.; (1997); "The 'Infocritical' Eye"; *Marketing Research*; Spring 1997; pp. 37-39.

HALL, R.; HAAS, E.F.; JOHNSON, N.F.; (1967); "Organizational Size, Complexity and Formalization"; *American Sociological Review*, Vol. 32; p. 903-911.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A.; (1972); "Subjective Probability: A Judgment of Representativeness"; *Cognitive Psychology*, Vol. 3 (July); pp. 430-454.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. (1973). "On the Psychology of Prediction"; *Psychological Review*, Vol. 80 (July); pp. 237-251.

KELLY, T.L.; (1939); "The selection of Upper and Lower groups for the validation of test items"; *Journal of Educational Psychology*, Vol. 30; pp. 17-24.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI B.J.; (1990); "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications"; *Journal of Marketing*; Vol. 54; Abril 1990; pp. 1-18.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J.; KUMAR A.; (1993); "MARKOR: A Measure of Market Orientation"; *Journal of Marketing Research*; Noviembre 1993; pp. 467-77.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; (1996); *Principles of Marketing*; NJ; Prentice-Hall International.

KRISHNAN, S.; (1989); *Making More Effective Use of Market Information. A Conference Summary*, Cambridge, MA; MSI, Septiembre 1989.

KRUM, J.R.; (1978); "B for Marketing Research Departments"; *Journal of Marketing*, Vol. 42, Octubre 1978; pp. 8-12.

KHUN, W.E.; (1970); *The Evolution of Economic Thought*; Cincinnati; South Western Publishing Co.

LAMBIN, J.J.; (1995); *Marketing estratégico*, 3ª ed.; McGraw-Hill.

LARSEN, J.; (1982); *Information Utilization and Non-Utilization*; Washington, DC; American Institutes for Research in the Behavioral Sciences.

LARSEN, J.; WERNER, P.; (1981); "Measuring Utilization of Mental Health Program Consultation"; *Utilizing Evaluation: Concepts and Measurement Techniques*. Ciarlo, J. (ed.); Beverly Hills, CA.; Sage Publication Inc.; pp. 77-96.

LAUDON, K.C.; LAUDON J.P.; (1991); *Business Information Systems*; Orlando, FL; The Dryden Press.

LEE, H.; ACITO, F.; DAY, R.L.; (1987); "Evaluation and Use of Marketing Research by Decision Makers: A Behavioral Simulation"; *Journal of Marketing Research*; Mayo 1987; pp. 187-196.

LEGARE, T.H.; (1998); "Strategic Dialogue"; *Marketing Research*; Spring 1998; pp.15- 19.

LEONARD-BARTON, D.; (1992); "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development"; *Strategic Management Journal*; Vol. 13; p. 111-125.

LI, T. y CALANTONE, R.J.; (1998); "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination"; *Journal of Marketing*; Octubre 1998; pp. 13-29.

LIEBENAU, J. y BACKHOUSE, J.; (1990); *Understanding Information. An Introduction*; MacMillan.

LIEDTKA, J.M.; HASKINS, M.E.; ROSENBLUM, J.W.; WEBER, J.; (1997); "The Generative Cycle: Linking Knowledge and Relationships"; *Sloan Management Review*; Fall 1997; pp. 47-58.

LIKERT, R.; (1932); "A Technique for the Measurement of Attitudes"; *Archives of Psychology* (1976); Vol. 140 (22); pp. 44-53.

LLONCH ANDREU, J.; (1996); "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?"; *ESIC MARKET*; 1996; pp. 59-79.

LUCK, D.J.; KRUM, J.R.; (1981); *Conditions conducive to the effective use of marketing research in the corporation*; Report 81-100; Mayo 1981; Cambridge, MA.; M.S.I.

MACKENZIE, K.D.; (1983); "Some Real World Adventures of a Bench Scientist"; *Producing Useful Knowledge for Organizations*; Kilmann R. et al.; New York; Praeger Publishers.

MACMULLIN, S.E.; TAYLOR, R.S.; (1984); "Problem Dimensions and Information Traits"; *Information Society*, Vol. 1; pp. 91-111.

MAGUIRE, C.; KAZLAUSKAS, E.J.; WEIR, A.D.; (1994); *Information Services for Innovative Organizations*; San Diego, CA; Academic Press.

McDONALD, R.; (1989); "An Index of Goodness of Fit Based on Noncentrality"; *Journal of Classification*; Vol. 6; pp. 97-103.

McFARLAN, F.W.; (1984); "Information technology changes the way you compete"; *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1984; pp 98-103.

McNAMARA, C.P.; (1972); "The Present State of the Marketing Concept"; *Journal of Marketing*; Vol. 36; pp. 50-57.

McKINNON, S.M.; BRUNS, W.J.; (1992); *The Information Mosaic*; Harvard Business School Press.

MALTZ, E.; KOHLI, A.K.; (1995); *Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries*; Working paper 95-115; Noviembre 1995; Cambridge, MA.; M.S.I.

MALTZ, E.; KOHLI, A.K.; (1996); "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries"; *Journal of Marketing Research*; Febrero 1996; pp. 47-61.

MANCHANDA, P.; (1997); *Use and Usability: Business-Focused Market Research*; Conference Summary; Cambridge, MA.; MSI.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE; (1994); *Research Priorities 1994-1996*; Cambridge, MA.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE; (1996); *Research Priorities 1996-1998*; Cambridge, MA.

MARSH, H.; BALLA, J.; McDONALD, R.; (1988); "Goodness-Of-Fit Indexes in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size"; *Psychological Bulletin*; Vol. 103(3); pp. 391-410.

MARTILLA, J.A.; CARVEY, D.W.; (1975); "Four Subtle Sins in Marketing Research"; *Journal of Marketing*; Vol. 39; Enero 1975; pp. 8-15.

MASIELLO, T.; (1988); "Developing Market Responsiveness Throughout Your Company"; *Industrial Marketing Management*; Vol. 17; pp. 85-93.

MEEHAN, S.A.; (1996); "What Do We Really Know About Market Orientation?". *London Business School Business Strategy Review*, Vol. 7 (1); pp. 47-53.

MENON, A.; WILCOX, J.B.; (1994); *USER: A Scale to Measure Use of Market Research*; Technical Working paper 94-108; Mayo 1994; Cambridge, MA.; MSI.

MENON, A.; VARADARAJAN, P.R.; (1992); "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms"; *Journal of Marketing*; Octubre 1992; pp. 53-71.

MESSICK, S.J.; (1967); "The Psychology of Acquiescence: An Interpretation of Research Evidence"; *Response Set in Personality Assessment*; Berg, I.A. (ed.); Chicago; Aldine Publishing Co.; pp. 115-145.

MINTZBERG, H.; (1979); *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*; Englewood Cliff, NJ; Prentice Hall.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÉT, A.; (1976); "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes"; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 (2); pp. 246-275.

MYERS, J.G.; GREYSER, S.A.; MASSY, W.F.; (1979); "The Effectiveness of Marketing's 'R&D' for Marketing Management: An Assessment"; *Journal of Marketing*.

MOCH, M.K.; MORSE, E.V.; (1977); "Size, Centralization and Organizational Adoption of Innovations"; *American Sociological Review*, Vol. 42; Octubre 1977; pp. 716-725.

MOORMAN, C.; (1995); "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes"; *Journal of Marketing Research*; Agosto, 1995; pp. 318-335.

MOORMAN, C.; AUSTIN, J.R.; (1995); *The Paradox of Low Quality and High Use: How Researcher Trust Impacts Market Research Outcomes*; Working paper 95-116; Noviembre 1995; Cambridge, MA. M.S.I.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G.; (1993); "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships"; *Journal of Marketing*; Enero de 1993; pp. 81-101.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G.; (1993); *Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Role of Personal Trust*; Working paper 93-111; Julio 1993; Cambridge, MA. M.S.I.

MOORMAN, C.; MINER A.S.; (1995); *Walking the Tightrope: Improvisation and Information Use in New Product Development*; Working Paper; Cambridge, MA.; M.S.I.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R.; (1992); "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations"; *Journal of Marketing Research*; Agosto 1992; pp. 314-28.

MORALES, P.; (1988); *Medición de actitudes en psicología y educación. Construcción de escalas y problemas metodológicos*; San Sebastián; Tartalo.

MORGAN G.; (1997); *Images of Organization*; Sage Publications.

NARVER, J.C.; JACOBSON, R.; SLATER, S.F.; (1993); *Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data*; Report 93-121; Cambridge, MA. M.S.I.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F.; (1990); "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability"; *Journal of Marketing*; Octubre de 1990; pp. 20-35.

NISBETT, R.; ROSS, L.; (1980); *Human Inferences: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*; Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall.

NONAKA, S.; TAKEUCHI, N.; (1995); *The Knowledge-Creating Company*. NY; Oxford University Press.

NONAKA, I.; ICHIJO, K.; (1997); "Creating Knowledge in the Process Organization"; *Advances in Strategic Management*; Vol. 14; pp. 45-52.

NUNNALLY, J.C.; (1978); *Psychometric Theory*; NY; McGraw-Hill.

NUNNALLY, J.C.; (1987); *Teoría Psicométrica*; México; Trillas.

ORTEGA, J.A.; (1997); *Sistemas de información y ventaja competitiva*; Desclee de Brouwer; Bilbao

PARAMESWARAN, R.; YAPRAK, A.; (1987). "A Cross-National Comparison of Consumer Research Measures". *Journal of International Business Studies*. Vol. 18 (1); pp. 35-49.

PATTON, M.Q.; (1978); *Utilization-Focused Evaluation*; Beverly Hills, CA; Sage Publications.

PATTON, M.Q.; GRIMES, P.; GUTHRIE, K.; BRENNAN, N.; DICKEY, B.; BLYTH, D.; (1977); "In Search of Impact: An Analysis of the Utilization of Federal Health Evaluation Research"; *Using Social Research in Public Policy Making*; Weiss, C.H. (ed.); Lexington, MA; Lexington-Heath; pp. 141-163.

PELHAM, A.M.; WILSON, D.T.; (1995); *Does Market Orientation Matter for Small Firms?*; Report 95-102.; Cambridge, MA; M.S.I.

PELZ, D.; HORSLEY, J.O.; (1981); "Measuring Utilization of Nursing Research"; *Utilizing Evaluation: Concepts and Measurement Techniques*; Ciarlo, J. (ed.); Beverly Hills, CA; Sage Publications Inc.; pp. 125-149.

PERKINS, W.S.; RAO, R.C.; (1990); "The Role of Experience in Information Use and Decision Making by Marketing Managers"; *Journal of Marketing Research*; Febrero de 1990; pp. 1-10.

PETER, J.P.; (1979); "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices"; *Journal of Marketing Research*; Febrero de 1979; pp. 6-17.

PETER, J.P.; (1981); "Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices"; *Journal of Marketing Research*; Vol.18; Mayo 1981; pp. 133-145.

PETER, P.J.; OLSON, J.C.; (1983); "Is Science Marketing?"; *Journal of Marketing*; Vol. 47; pp. 111-125.

PETERAF, M.A.; (1992); "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View"; *Strategic Management Journal*; Vol. 14; pp. 179-191.

PETERS T.J.; WATERMAN, R.H.; (1982); *In Search of Excellence*, NY; Harper & Row Publishers.

PETERSON, R.T.; (1989); "Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies"; *Journal of Small Business Management*, Enero 1989; pp. 38-46.

PFEIFFER, J.W.; HESLIN, R; JONES, J.E.; (1976); *Instrumentation in Human Relations Training*; La Jolla, CA.; University Associates.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E.; (1996); *The Intelligent Organization. Engaging the Talent and Initiative of Everyone in the Workplace*; Berret-Koehler Publishers

PORTER, M.E.; (1979); "How Competitive Forces Shape Strategy"; *Harvard Business Review*, Marzo-abril 1979.

PORTER, M.E.; (1987); *Ventaja competitiva*; México; Cecsa.

PORTER, M.E.; (1985); *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*; NY; The Free Press.

PORTER, M.E.; MILLAR, V.E.; (1985); "How information gives you competitive advantage"; *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 1985; p. 149-160.

PORTER, M.E.; (1991); "Towards a Dynamic Theory of Strategy"; *Strategic Management Journal*; Vol. 12; pp. 95-117.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.; (1990); "The Core Competence of the Corporation"; *Harvard Business Review*, Mayo-Junio 1990.

QUINN, R.E.; (1988); *Beyond Rational Management*; San Francisco, CA.; Jossey-Bass Publishers.

QUINN, R.E.; McGRATH, M.R.; (1985); "Moving Beyond the Single-Solution Perspective: The Competing Values Approach as a Diagnostic Tool"; *Journal of Applied Behavioral Science*; Vol.18 (4); pp. 463-472.

QUINN, R.E.; ROHRBAUGH, J.; (1983); "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis"; *Management Science*; Vol. 29 (3); pp. 363-377.

RECKASE, M.D.; (1979); "Unifactor Latent Trait Models Applied to Multifactor Test: Results and Implications"; *Journal of Educational Statistics*; Vol. 4; pp. 207-230.

RENTZ, J.O.; (1987); "Generalizability Theory: A Comprehensive Method for Assessing and Improving the Dependability of Marketing Measures"; *Journal of Marketing Research*; Vol. 24; Febrero 1987; pp. 19-28.

RICH, R.F.; (1975); "Selective Utilization of Social Science Related Information by Federal Policy Makers"; *Inquiry*; Vol. 8; pp. 239-245.

RICH, R.F.; (1977); "Use of Social Science Information by Federal Bureaucrats: Knowledge for Action vs. Knowledge for Understanding"; *Using Social Research in Public Policy Making*; Weiss, C. (ed.); Lexington, Mass: D.C. Heath, 1977.

RICH, R.F.; (1979); *The Power of Social Science Information and Public Policy Making*; San Francisco; Jossey-Bass.

RIVERA CAMINO, J.; (1998); "Análisis y expansión de la orientación al mercado: una validación empírica en empresas españolas"; *ESIC MARKET*; Mayo-agosto 1998; pp. 43-69.

ROOS, J. et al.; (1997); *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*. MacMillan Press.

ROOT, A.R.; (1989); *The Effects of Source Credibility, Content Agreement, and Decision Making Stage on the Evaluation and Usage of Marketing Research*; Tesis doctoral no publicada.

SAMUELSON, P.A.; NORDHAUS, W.D.; (1989); *Economics*; McGraw-Hill.

SÁNCHEZ, R.; HEENE, A. (eds.); (1997); *Strategic Learning and Knowledge Management*; John Wiley & sons.

SCHERER, F.M.; (1970); *Industrial Market Structure and Economic Performance*; Raul McNally; Chicago.

SEKARAN, U.; (1983); "Methodological and theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research"; *Journal of International Business Studies*; Vol. 14 (2); pp. 61-73.

SHANNON; WEAVER; (1959); *The Mathematical Theory of Communication*; University of Illinois Press.

SHAPIRO, B.P.; (1988); "What the Hell Is 'Market Oriented'?"; *Harvard Business Review*, Noviembre-diciembre 1988; pp. 110-125.

SHEA, T.P.; (1994); *The Information Acquisition Activities of Manufacturing Middle Managers: Determinants of Lateral and External Information Use*; Tesis doctoral no publicada.

SHRIVASTAVA, P.; (1987); "Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management"; *Strategic Management Journal*, Vol. 8; Enero-febrero 1987; pp. 77-92.

SIMON, H.A. et al.; (1954); *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*; New York; The Controllerships Foundation.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C.; (1992); *Market Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment*; Report 92-118; Cambridge, MA.; M.S.I.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C.; (1994); *Market Oriented Isn't Enough: Build a Learning Organization*; Report 94-103; Cambridge, MA.; M.S.I.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C.; (1994); "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?"; *Journal of Marketing*, Vol. 58; Enero 1994; pp. 46-55.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C.; (1997); *Information Search Style and Business Performance in Dynamic and Stable Environments: An Exploratory Study*; Report 97-104; Cambridge, MA.; M.S.I.

SMITH, S.A.; (1974); "Research and pseudo-research in marketing"; *Harvard Business Review*, Marzo-abril 1974; pp. 73-77.

SÓDERLUND, M.; (1993); *The Firm and Its Market Orientation. A Critical Incident Approach to Decision Makers' Perceptions of Consequences of Market Orientation*; EFI Research paper 6522; Octubre 1993.

SPITZER, C.; (1987); "On the Danger of Using Too Few Points in a Rating Scale: A Reply"; *Journal of Data Collection*; Spring 1987; pp. 44-45.

STALK, G. Jr.; (1988); "Time-The Next Source of Competitive Advantage"; *Harvard Business Review*; Julio-Agosto de 1988.

STEWART, T.A.; (1997); *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*; NY.

TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S.; (1996); *Using Multivariate Statistics*; Harper Collins.

TAYLOR, R.S.; (1986); *Value-added Processes in Information Systems*; Norwood, NJ; Ablex Publishing Corp.

THOMAS, H.; TYMON, W.G.; (1982); *Necessary Properties of Relevant Research: Lessons From Recent Criticisms of Organizational Sciences*; Academy of Management Review; Vol.7; pp. 345-352.

THURSTONE, L.L.; (1928); "Attitudes can be measured"; *American Journal of Sociology*; Vol. 33; pp. 529-554.

THURSTONE, L.L.; CHAVE, E.J.; (1929); *The Measurement of Attitudes*; Chicago; University of Chicago Press.

TRUST, R.T.; COOIL, B.; (1994); "Reliability measures for Qualitative Data: Theory and Implications"; *Journal of Marketing Research*; Vol. 31; pp. 1-14.

TURNER, P.; (1991); "Using Information to Enhance Competitive Advantage - The Marketing Options"; *European Journal of Marketing*; Vol. 25 (6); pp. 55-64.

ULRICH, D.; (1998); "Intellectual Capital = Competence X Commitment"; *Sloan Management Review*; Winter 1998; pp. 15-26.

VAN DE BALL, M.; BOLAS, C.; (1982); "Using Social Policy Research for Reducing Social Problems: An Empirical Analysis of Structure and Functions"; *Journal of Applied Behavioral Sciences*; Vol. 18; pp. 49-67.

VAN DER VEGT, J.; (1998); "We are drowning in data but we lack information"; *Marketing and Research Today*; Mayo 1998; pp. 73-79.

VENKATRAMAN, N.; (1989); "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement"; *Management Science*; Vol. 35 (8); pp. 942-962.

VICÉNS OTERO, J; CID GONZÁLEZ, B.; (1995); "La Investigación de Mercados en la empresa española"; *Investigación y Marketing* ; Vol. 49; pp. 76-81.

VISAUTA VINACUA, B.; (1986); *Técnicas de investigación causal. Modelos causales*; Barcelona 1986; Editorial Hispano Europea.

WANG, R.Y.; LEE, Y.W.; PIPINO, L.L; STRONG, D.M.; (1998); "Manage Your Information as a Product"; *Sloan Management Review*; Summer 1998; pp. 95-105.

WEEKS, E.; (1979); "The Managerial Use of Evaluation Findings"; *The Evaluator and Management*; Shulberg, H.; Jerrell, J. (eds.); Beverly Hill, CA; Sage Publications Inc.

WEISS, C.H.; (1977); *Using Social Research in Public Policy Making*; Lexington, MA; D.C. Heath & Company.

WEISS, C.H.; BUCUVALAS, M.J.; (1980); *Social Science Research and Decision-Making*; New York; Columbia University Press.

WERNERFELT, B.; (1984); "A Resource Based View of the Firm"; *Strategic Management Journal*, Vol. 5; pp. 171-180.

WESTBROOK, R.A.; OLIVER, R.L.; (1981); "Developing Better Measures of Customer Satisfaction: Some Preliminary Results"; *Advances in Consumer Research*; Vol. 8; Monroe, K.B. (ed.); Association for Consumer Research; Ann Arbor, MI; pp. 94-99.

WIENER, N.; (1948); *Cybernetics*; MIT Technology Press.

WILENSKY, H.; (1967); *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*; New York; Basic Books.

WILTON, P.; MYERS, J.; (1986); "Task, Expectancy, and Information Assessment Effects in Information Utilization Processes"; *Journal of Consumer Research*; Vol. 12; pp. 469-486.

WOOTEN, D.B.; (1992); *The Effects of Information Ambiguity and Content Agreement on the Use of Marketing Research Information*; Tesis doctoral no publicada.

ZALTMAN, G.; (1986); "Knowledge Utilization as Planned Social Change"; *Knowledge Generation, Exchange and Utilization*; Beal, G.; Dissanayake, W.; Konoshima S; Boulder, CO; The Westview Press; pp. 433-462.

ZALTMAN, G.; (1989); *The Use of Developmental and Evaluative Market Research*; Working paper 89-107; Cambridge, MA.; M.S.I.

ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ R.; (1980); *The Use of Market Research: An Exploratory Study of Manager and Researcher Perspectives*; Working paper 80-115; Cambridge, MA.; M.S.I.

ZALTMAN, G.; HIGIE, R.B.; (1993); *Seeing the Voice of the Customer: The Zaltman Metaphor Elicitation Technique*; Cambridge, MA.; M.S.I.

ZALTMAN, G.; MOORMAN, C.; (1988); "The Role of Personal Trust in the Use of Research"; *Journal of Advertising Research*; Vol. 28; pp. 16-24.

ZALTMAN, G.; MOORMAN, C.; (1989); "The Management and Use of Advertising Research"; *Journal of Advertising Research*; Vol. 29 (6); pp. 11-18.

ZAMMUTO, R.F.; KRAKOWER, J.Y.; (1991); "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture"; *Research in Organizational Change and Development*; Vol. 5; Woodman, R.W.; Passmore, W.A. (eds.); Greenwich, CT; JAI Press Inc; pp. 83-114.

ZIKMUND, W.G.; (1982); *Exploring Marketing Research*; Chicago; Dryden Press.

ZINKHAN, G.M.; JOACHIMSTHALER, E.A.; KINNEAR, T.C.; (1987); "Individual Differences and Marketing Decision Support Systems Usage and Satisfaction"; *Journal of Marketing Research*; Mayo 1987; pp. 208-14.

ZMUD, R.D.; (1978); "An Empirical Investigation of the Dimensionality of the Concept of Information"; *Decision Sciences*; Vol. 9; pp. 187-195.