



## El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario

ÁREA: 1  
TIPO: Aplicación

*Leadership and market orientation: Its impact on university teacher job satisfaction*

*O estilo de liderança e a orientação ao mercado: a sua repercussão na satisfação laboral do docente universitário*

### AUTORES

**Inés Küester-Boluda**<sup>1</sup>

Universitada de Valencia, España  
Ines.Kuster@uv.es

**María Elena Avilés-Valenzuela**

Centros de Estudios Superiores del Estado de Sonora; México  
maeava@postal.uv.es

*El presente trabajo pretende analizar la relación entre los tipos de liderazgo y la orientación al mercado en el ámbito universitario así como la repercusión de esta relación en la satisfacción en el trabajo del docente universitario, en un país en desarrollo. Para ello se ha seleccionado el Centro de Estudios Superior del Estado de Sonora (Mexico), contando con una muestra de 219 docentes universitarios. Los resultados muestran que los tipos de liderazgo instrumental y compasivo, tienen una relación directa y positiva con la orientación al mercado; pero no así el liderazgo participativo que, aunque tiene una relación positiva, no es significativa. Además, se confirma que existe una relación directa y positiva entre la orientación al mercado del profesor y su satisfacción en el trabajo.*

*The present paper tries to analyze the relationship among diverse leadership types and market orientation in the university context; and the impact on the job satisfaction of the lecturers in a developing country. To reach it, the Centro de Estudios Superior del Estado de Sonora (Mexico) has been chosen; with a sample of 219 university lecturers. The results show that instrumental and compasive leadership styles have a positive impact on market orientation; but not participative leadership. Also, there is a positive relationship between market orientation and job satisfaction.*

*Keywords: Leadership, market orientation, job satisfaction, university context.*

*O presente trabalho pretende analisar a relação entre os tipos de liderança e a orientação ao mercado no âmbito universitário assim como a repercussão desta relação na satisfação laboral do docente universitário, num país em desenvolvimento. Para este efeito seleccionou-se o Centro de Estudos Superiores do Estado de Sonora (Mexico), contando com uma amostra de 219 docentes universitários. Os resultados demonstram que os tipos de liderança instrumental e compasiva, têm uma relação directa e positiva com a orientação ao mercado; no entanto, embora a liderança participativa tenha uma relação positiva, esta não é significativa. Além do mais, confirma-se que existe uma relação directa e positiva entre a orientação ao mercado do professor e a sua satisfação no trabalho.*

1. Autora de contacto:  
Departamento de Comercialización e Investigación Mercados; Facultad de Economía; Universidad de Valencia; Avda Tarongers s/n; . 46022 Valencia; España

DOI  
10.3232/GCG.2011.V5.N3.04

RECIBIDO  
13.10.2011

ACEPTADO  
11.11.2011

## 1. Introducción

A partir de la década de los ochenta, las universidades e instituciones de educación superior de todo el mundo, vieron reducido el apoyo financiero procedente del gobierno al tiempo que se incrementaba considerablemente la competencia (Svensson y Wood, 2007) como consecuencia, entre otros, de la globalización de la economía (Hemsley-Brown y Oplatka, 2006). Coincidiendo con lo anterior, Svensson y Wood (2007) y Driscoll y Wicks, (1998) manifiestan que en las dos últimas décadas del siglo veinte, las universidades alrededor del mundo han sido forzadas a buscar otras fuentes de financiamiento al igual que aquellas apoyadas por el gobierno. Esto no solo las ha llevado a competir por los fondos otorgados por los sectores público y privado, sino también por los estudiantes potenciales.

Se puede afirmar que los colegios y universidades aún siendo instituciones sin ánimo de lucro, experimentan las mismas dificultades que las organizaciones lucrativas para anticiparse al futuro. Llevan a cabo su labor de enseñanza, formación e investigación en interacción continua con su entorno social, teniendo que adaptarse a las necesidades y cambios de éste y mejorar la calidad de sus prestaciones (García y Fernández, 2002). En este sentido, son varios los autores que afirman que éstas han incrementado su aplicación del marketing y de orientación al mercado (OM) como una estrategia para ajustarse a las demandas del entorno.

Por su parte, Vandermerwe (1995) señala que, en algún momento u otro, todas las empresas sufren transformaciones que implican modificaciones en el seno de la organización, en cómo la gente piensa y actúa. De acuerdo con Smith (2003), todo empleado es a la vez un proveedor y un cliente para otros empleados dentro de la organización (Foreman y Money, 1995). Así, existe un reconocimiento acerca de la necesidad de las organizaciones de centrarse en los recursos humanos a fin de desarrollar una orientación al mercado (Hogg *et al.*, 1998). En este sentido, puede considerarse que las actitudes, competencias y conocimientos de las personas que trabajan en la organización, influyen directamente en sus resultados, su reputación y en definitiva en su éxito. En este contexto, la efectividad o ineffectividad de una organización está en gran medida determinada por la calidad de sus líderes (Benítez y Valles, 2003). Chaganti y Sambharya (1987) encontraron que la orientación de una organización, es contingente a la habilidad y compromiso de los ejecutivos. En la misma línea, los trabajos de Harris y Ogbonna (2001) pusieron de manifiesto la relación entre el estilo de liderazgo y la orientación al mercado. Coincidiendo con lo anterior, Lancaster y Van der Velden (2004) mencionan la falta de investigación sobre la relación entre estilos de liderazgo y orientación al mercado.

Tomando en cuenta lo apuntado, el presente estudio pretende analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la orientación al mercado en el ámbito universitario. Al mismo tiempo, se persigue estudiar los efectos sobre la satisfacción del docente; todo ello en el contexto de un sistema universitario en un país en desarrollo.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en la sección 2 se destaca la importancia de la OM en el ámbito universitario, en la 3 se analiza el liderazgo en dicho ámbito y su relación con la OM. A continuación se plantea la relación entre la OM y la satisfacción.

### PALABRAS CLAVE

Liderazgo, orientación al mercado, satisfacción en el trabajo, contexto universitario

### KEY WORDS

Leadership, market orientation, job satisfaction, university context

### PALAVRAS-CHAVE

Liderança, orientação ao mercado, satisfação laboral, contexto universitário

### CÓDIGOS JEL

M320; M310

En las secciones 4 y 5 se plantea el estudio empírico desarrollado y en la 6 las conclusiones e implicaciones alcanzadas.

---

## 2. La orientación al mercado en el contexto universitario

La orientación al mercado en las organizaciones no lucrativas, requiere la adopción de una manera particular de concebir el intercambio de relaciones enfocadas a la satisfacción de las necesidades reales de un segmento del público, en un grado mayor que las alternativas existentes (García y Fernández, 2002). Además, como Kohli y Jaworski, (1990) y Narver y Slater (1990) apuntan, el grado de orientación al mercado es como un continuo, más que una presencia o ausencia de ella, lo que significa que al igual que las organizaciones lucrativas, las universidades presentan en mayor o menor grado, un nivel de OM.

Retomando el concepto de marketing como la filosofía de proveer valor superior a los clientes (relativo a la competencia), desde la literatura se defiende que esta filosofía debería aplicarse a las universidades ya que también poseen clientes, competencia e influencias externas; al tiempo que buscan lograr objetivos organizacionales; su necesidad de supervivencia es similar a la utilidad en las empresas comerciales, específicamente, satisfacer a sus públicos en el largo plazo, requiere que los ingresos deban ser adecuados para cubrir los gastos.

---

## 3. El liderazgo en la organización y su relación con la orientación al mercado: el contexto universitario

Como explica Pascual (1987), el liderazgo implica interrelación de las cualidades, habilidades y necesidades del líder, las necesidades y expectativas del grupo y las exigencias o requisitos de la situación. Esta interrelación sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones, por lo que el mejor estilo será aquel que sea considerado el más apropiado para una situación en particular. Para definir los estilos de liderazgo, se han usado muchos términos. El presente trabajo se decanta por la clasificación de liderazgo propuesta por House y Dessler (1974), en su modelo *Perceived Leader Behavior Scales*. Los autores diferencian entre: estilo instrumental (estructura inicial) que hace referencia a una conducta dirigida a clarificar las expectativas, asignación específica de tareas y procedimientos que deben seguirse. Estilo compasivo o considerado, es el grado al cual la conducta del líder puede ser caracterizada como amistosa y accesible, y considerado con las necesidades de los subordinados. Por último, el estilo participativo que se refiere al grado al cual los líderes permiten a los subordinados influenciar las decisiones, pidiéndoles

---

resultados y sugerencias. Se defiende esta clasificación frente a otras por ser la que más se adapta a las conductas y estilos que se observan en el ámbito docente.

En el ámbito universitario, la enseñanza es una actividad en donde ciertas personas ejercen su poder de influencia en otras, de allí que se piense que la tarea educativa lleva implícita la función de liderazgo. De acuerdo con Uribe (2005), los estudios más recientes han evidenciado, el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar. Un punto distintivo en este liderazgo es que, a través de una estructura de gestión adecuada, se posibilita la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión escolar.

Por su parte, Ortiz (2005) considera que es necesaria una actitud del liderazgo transformacional para la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa. Estas facetas del docente líder facilitan que adopte nuevos enfoques educativos, teniendo presente lo que acontece en su entorno, como el enfoque de la orientación al mercado.

En suma, numerosos estudios manifiestan que el liderazgo es un determinante del desempeño de la organización. Dentro del contexto de la orientación al mercado, Harris y Ogbonna (2001) comprobaron la relación entre el estilo del liderazgo y la orientación al mercado. Así, encontraron que un estilo de liderazgo instrumental lleva hacia la clarificación, asignación de tareas y establecimiento de procedimientos, lo cual impide todos los aspectos de la OM; en cambio, los liderazgos participativo y compasivo están relacionados con todas las dimensiones de la OM, por lo que puede adoptar sus facetas de generación, diseminación y respuesta de información. Así, el estilo de liderazgo que adopte el docente va a permitir la motivación en los individuos hacia el trabajo efectivo, desarrollando e incorporando estrategias y prácticas docentes entre los que se podría incluir la orientación al mercado. En base a todo lo anterior, y defendiendo la propuesta de House y Dessler (1974), se establecen tres tipos de liderazgo que repercutirán en el nivel de orientación al mercado del docente.

*Hipótesis H1: El estilo de liderazgo instrumental que adopta el profesor tiene un efecto directo y positivo con su nivel de orientación al mercado.*

*Hipótesis H2: El estilo de liderazgo compasivo que adopta el profesor tiene un efecto directo y positivo con su nivel de orientación al mercado.*

*Hipótesis H3: El estilo de liderazgo participativo que adopta el profesor tiene un efecto directo y positivo con su nivel de orientación al mercado.*

---

#### 4. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo (ST) designa básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo (Saari y Judge, 2004). La medición de la satisfacción en el trabajo es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la situación de la organización dando como resultado, el poder ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal y los factores que aportan a la satisfacción en general.

Dentro del ámbito de la orientación al mercado, Kohli y Jaworski (1990) evidenciaron que la orientación al mercado puede ser fuente de satisfacción en trabajo. Por su parte, Ruekert (1992) verificó que hay una relación significativa y positiva entre el nivel de OM y la satisfacción del empleado y el compromiso organizacional. Kennedy *et al.* (2002) y Fernández del Hoyo (2006) obtuvieron resultados similares, concluyendo que la orientación al mercado (OM) produce, entre otros, satisfacción por el trabajo.

En el área de la docencia, las instituciones de educación superior así como el profesorado, están sujetos a la evaluación de su desempeño en torno a sus actividades académicas. Este desempeño De acuerdo con Hagedorn (2000), se puede ver influenciado por el nivel de satisfacción laboral de los docentes ya que ellos se desempeñan en entornos multifacéticos, caracterizados con mucha presión y estrés. Los hallazgos de Oshagbemi (1997, 2000) indican diferencias significativas en la satisfacción con la docencia y con la investigación en función de la edad, el sexo y la categoría laboral. Capelleras y Veciana (2004) apuntan que la evidencia empírica indica que las actitudes y comportamientos del profesorado, son el factor con una mayor importancia relativa sobre el nivel de calidad de servicios en la enseñanza universitaria.

Lo anterior pone de manifiesto la importancia que la satisfacción en el trabajo tiene en el ámbito educativo, ya que el grado de ST del profesorado revierte directamente sobre los alumnos, sobre la calidad de la educación y sobre la reputación institucional. Así, considerando lo expuesto, se propone que la orientación al mercado del profesor tiene un efecto directo y positivo sobre su satisfacción en el trabajo.

*Hipótesis H4: La orientación al mercado del docente tiene un efecto directo y positivo sobre su satisfacción en el trabajo.*

.....

## 5. Metodología

La investigación se realizó en una universidad pública mexicana, el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES), el cual está conformado por 5 campus ubicados estratégicamente a lo largo del estado de Sonora, en el noroeste del país. Para contrastar las hipótesis establecidas anteriormente, se ha tomado una muestra de conveniencia del cuerpo docente, considerando a dos categorías de profesores de la institución: de tiempo completo y tiempo parcial, bajo el criterio de que estos docentes permanecen por más tiempo en la institución en sus respectivos trabajos y desempeñan tareas académicas y gestoras, están más en contacto con los estudiantes y conocen más la dinámica del campus, en particular la de su carrera.

Se confeccionó un cuestionario a partir de escalas existentes que han probado sus propiedades psicométricas, aunque fue necesario hacer algunas adaptaciones al contexto en estudio. Se compone de cuatro secciones específicas: orientación al mercado, tipo de liderazgo, satisfacción en el trabajo, y datos generales de los encuestados.

Se enviaron un total de 319 cuestionarios (de tipo autoadministrado) y se recibieron 219 válidos, lo que representa un porcentaje de respuesta del 69%.

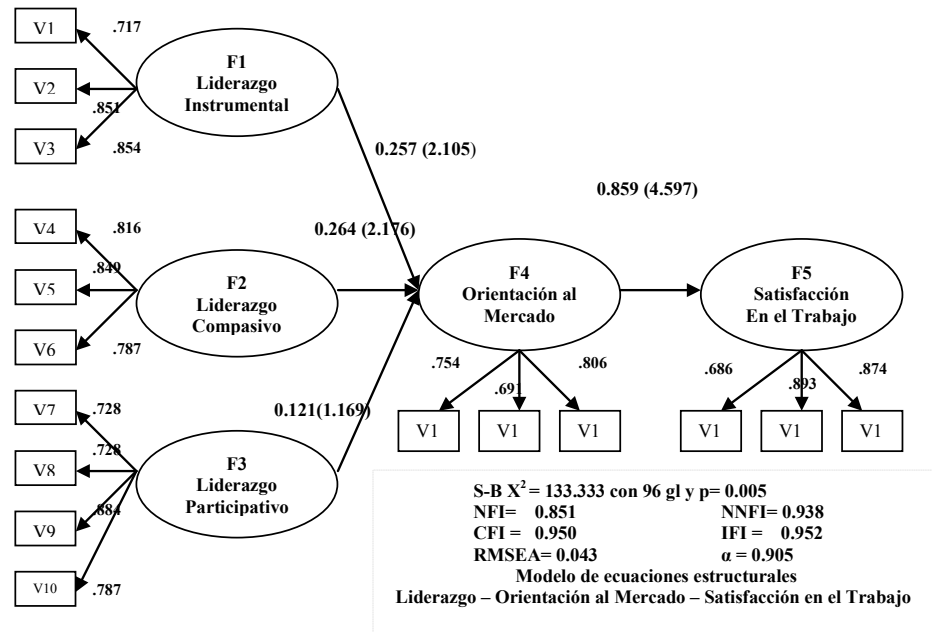
Para confirmar la estructura interna de la escala propuesta se usó el análisis factorial confirmatorio (AFC) mediante el desarrollo de un modelo de medida que demostrara un ajuste aceptable de datos, además del análisis de ecuaciones estructurales (MEC) para intentar explicar las relaciones entre los conjuntos de variables observadas. Se recurrió al uso de los programas EQS versión 6.1 (Bentler 1985, 2005) y SPSS versión 13 (SPSS, 1989-2003). En el [anexo 1](#) se recogen con mayor detalle los análisis realizados.

.....

## 6. Análisis de resultados

Para contrastar las hipótesis planteadas, se realizó un análisis de ecuaciones estructurales que permitió valorar y contrastar las hipótesis anteriormente planteadas. Dicho análisis se apoyó en la multidimensionalidad de las escalas, que se aproximaron mediante las tres dimensiones en el caso de la orientación al mercado (generación, diseminación y respuesta) y tres en el de la satisfacción en el trabajo (información, variedad y cierre respectivamente). En la escala de liderazgo, se tomaron como factores cada una de sus dimensiones. De este modo, se planteó el modelo de ecuaciones estructurales que fue estimado siguiendo el método de máxima verosimilitud robusto y cuyos resultados se muestran en la [figura 1](#).

Figura 1. Modelo de ecuaciones estructurales



Asimismo en la [tabla 1](#) se pueden observar en las columnas los resultados de los coeficientes estandarizados y el valor t de aceptación o rechazo de cada hipótesis. Así para la relación entre el liderazgo instrumental del profesor y su nivel de orientación al mercado (H1), puede afirmarse que el liderazgo instrumental del profesor afecta de forma directa y positiva a su nivel de orientación al mercado.

En cuanto a la hipótesis H2, los resultados confirman que el liderazgo compasivo que muestra el profesor, afecta directa y positivamente su nivel de orientación al mercado. Hay que recordar que este tipo de liderazgo se enfoca en el alcance al cual la conducta de un líder puede ser vista como receptiva, amigable y considerada con las necesidades de los subordinados, características indispensables para llevar a cabo la interacción profesor-alumno dentro del proceso de aprendizaje, por lo cual tiene sentido esta relación. De esta forma se aceptaría dicha hipótesis.

En el caso de la hipótesis H3, los resultados muestran una relación positiva pero no significativa entre el liderazgo participativo y la orientación al mercado, por lo que no es posible aceptarla. Recordemos que dicho liderazgo representa una forma no directiva de clarificación de conductas, la cual está medida por el alcance al cual los líderes permiten a los subordinados influir en las decisiones solicitando apoyo y contribución y que de acuerdo con Harris y Ogbonna (2001), está asociado positiva y significativamente con las dimensiones de la orientación al mercado (p.755). Una explicación sobre la diferencia en los resultados de esta investigación con la de los autores antes referidos, puede ser que la institución analizada (CESUES), es una universidad pública altamente centralizada en su toma de de-

cisiones, lo que lleva al profesor a alinearse con las normas y políticas institucionales y tener un ámbito propio de toma de decisiones muy limitado. Al respecto, Kohli y Jaworski (1993) y Lancaster y Van der Velden (2004) sugieren que la centralización de las decisiones pueden provocar una barrera para la orientación al mercado.

Finalmente, los resultados relativos a la hipótesis H4 nos llevan a aceptarla. Esto demuestra que existe una relación directa y positiva entre la orientación al mercado del profesor y su satisfacción en el trabajo, lo que se traduce en que a mayor grado de OM del profesor, mayor será su satisfacción laboral. En un estudio exploratorio llevado a cabo por Küster (1999) en el área de la venta industrial, no se encontró una relación significativa entre la OM y la satisfacción del trabajo, lo que nos lleva a pensar que esta relación cambia De acuerdo con el ámbito de estudio, por lo que debe tomarse con mucho cuidado cualquier generalización que se decida realizar.

Tabla 1. Prueba de las hipótesis del modelo propuesto

HIPÓTESIS	RELACIÓN ESTRUCTURAL	COEFICIENTE ESTANDARIZADO	VALOR t	MEDIDA DE LOS FITS	
H1: El estilo de liderazgo instrumental que adopta el profesor tiene un efecto directo y positivo con el nivel de orientación al mercado	Liderazgo Instrumental → del profesor	Orientación al mercado del profesor	0,257**	2,105	SB X <sup>2</sup> = 135,333 96 g. l.
H2: El estilo de liderazgo compasivo que adopta el profesor tiene un efecto directo y positivo con el nivel de orientación al mercado	Liderazgo Compasivo → del profesor	Orientación al mercado del Profesor	0,264**	2,176	p=0,005 NFI=0,799
H1: El estilo de liderazgo participativo que adopta el profesor tiene un efecto directo y positivo con el nivel de orientación al mercado	Liderazgo Participativo → del profesor	Orientación al mercado del Profesor	0,121ns	1,169	NNFI=0,925 CFI=0,936 IFI=0,938
H4: La orientación al mercado del docente tiene un efecto directo y positivo sobre su satisfacción en el trabajo	Orientación al mercado del Profesor →	Satisfacción en el trabajo del profesor	0,859**	4,597	RMSEA=0,040
ns	* p<0,05	**p<0,01			



## 7. Conclusiones e implicaciones

Investigaciones anteriores han enfatizado la importancia del tipo de liderazgo en la incorporación de la orientación al mercado en una organización. A lo largo de este trabajo se ha puesto de manifiesto que el tipo de liderazgo puede tener incidencia en el nivel de orientación al mercado del empleado, en este caso en particular, en el nivel de OM del profesor en su práctica docente, y cómo este nivel de OM repercute, a su vez, en su nivel de satisfacción en el trabajo. También se ha resaltado la importancia del enfoque al cliente interno como una medida para asegurar la implementación de la OM en la organización. Asimismo, los resultados del estudio empírico -donde se han contrastado las hipótesis a través de un modelo de ecuaciones estructurales que ha analizado las relaciones entre todas las variables- y las conclusiones que de éste han surgido, tienen implicaciones para la gestión en diferentes aspectos institucionales.

Estos resultados muestran que los tipos de liderazgo instrumental y compasivo, tienen una relación directa y positiva con la orientación al mercado; pero no así el liderazgo participativo que, aunque tiene una relación positiva, no es significativa. Lo anterior difiere a los resultados encontrados por otros autores, donde hallaron una relación entre la OM y los tipos de liderazgo participativo y compasivo, pero no instrumental. Esto se debe, probablemente, por el uso de un modelo de evaluación diferente, la escala MARKOR de Kohli y Jaworski (1990) en lugar de la escala MKTOR de Narver y Slater (1990). Otra posible justificación puede ser el tamaño de la universidad en estudio, así como al ámbito y contexto geográfico y económico (ámbito académico en un país de América Latina) en el que ha sido empleado. Un posible motivo adicional de los resultados, se puede deber al sistema administrativo centralizado de la universidad y a la antigüedad de la planta docente que está acostumbrada al mismo y lo acepta, por lo que para ellos no es un impedimento para su orientación al mercado.

Junto a lo enunciado en líneas previas, cabe añadir que la naturaleza de la enseñanza superior y las demandas del entorno actual, exigen una implicación activa de los sujetos del proceso de la enseñanza-aprendizaje. En este marco, se hace necesario implementar estrategias que sirvan de ayuda a los profesores de la institución, a adoptar un liderazgo más participativo que instrumental, para que de esta manera, el profesorado pueda vincular su actividad docente con la orientación al mercado que necesita la institución y exige el entorno.

Así, es recomendable tomar en cuenta en el momento de reclutar personal académico sus características personales como orientación al servicio, empatía, la sensibilidad a los problemas sociales, un fuerte compromiso emocional hacia los estudiantes, creencia en el aspecto formativo de la docencia, entre otras; además, para apoyar lo anterior, el papel de la alta administración (directores, secretarios académicos, jefes de departamento) es un factor clave para influenciar en el proceso de orientación al mercado institucional.

En cuanto a la relación entre la orientación al mercado y la satisfacción en el trabajo, los resultados alcanzados son congruentes con los que se han encontrado, por ejemplo, en medicina y en el sector comercial. En el ámbito universitario, es un aspecto que los responsables de la gestión deben tener en cuenta, ya que, según Capelleras y Veciana (2004), esta

---

orientación redundante en la calidad del servicio académico ofrecido, el nivel de rendimiento alcanzado en sus actividades docentes e investigadoras y determina en gran medida la contribución que la institución realiza a la sociedad.

Al analizar los resultados del estudio, es preciso tener en cuenta la población objeto de estudio y el tamaño muestral. Así, el trabajo de campo se ha llevado a cabo en una sola universidad, por lo que se puede considerar de carácter exploratorio. Además, se ha centrado en los profesores desde un punto de vista personal, de autoevaluación, por lo que las respuestas pueden estar afectadas de tendencia.

---

## Anexo 1: Estudio de la fiabilidad y validez

### 1. Fiabilidad de las escalas

Constructo y variables	Cargas factoriales estandarizadas ( $L_{ij}$ )	t	Alpha de Cronbach $\alpha$	Índice de Fiabilidad Compuesta (1)	Índice de Varianza Extraída (2)	Bondad de Ajuste del Modelo
<b>a) ORIENTACIÓN AL MERCADO</b>						
<b>Generación de Información</b>			<b>0,798</b>	<b>0,782</b>	<b>0,494</b>	<b>S-BX<sup>2</sup> =54.7833</b>
V1	0,680	1,000*				
V2	0,650	5,101				
V3	0,755	6,891				
V4	0,763	6,949				<b>32 gl, p=0,007</b>
<b>Diseminación de Información</b>			<b>0,743</b>	<b>0,704</b>	<b>0,500</b>	<b>NFI=0,867</b>
V6						<b>NNFI=0,913</b>
V7						<b>CFI=0,9938</b>
V8						
<b>Respuesta</b>			<b>0,792</b>	<b>0,799</b>	<b>0,574</b>	<b>RMSEA=0,057</b>
V15	0,717	1,000*				
V16	0,883	11,305				
V17	0,656	7,109				<b><math>\alpha = 0,798</math></b>
<b>b) LIDERAZGO</b>						
<b>Liderazgo Instrumental</b>			<b>0,830</b>	<b>0,838</b>	<b>0,515</b>	<b>S-BX<sup>2</sup> = 06.5338</b>
V1	0,695	1,000*				
V4	0,574	4,492				
V5	0,574	4,650				
V6	0,841	8,808				
V7	0,854	9,518				
V7						
<b>Liderazgo Compasivo</b>			<b>0,848</b>	<b>0,852</b>	<b>0,518</b>	<b>NFI=0,843</b>
V10	0,702	1,000*				<b>NNFI=0,932</b>
V11	0,544	4,977				<b>CFI=0,945</b>
V14	0,816	7,964				
V16	0,808	5,809				
V17	0,770	8,592				<b>RMSEA=0,045</b>
<b>Liderazgo Participativo</b>			<b>0,889</b>	<b>0,890</b>	<b>0,671</b>	<b><math>\alpha = 0,813</math></b>
V18	0,728	1,000*				
V19	0,871	6,398				
V20	0,886	7,046				
V21	0,784	7,363				
<b>c) SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO</b>						
<b>Satisfacción con Información</b>			<b>0,938</b>	<b>0,940</b>	<b>0,798</b>	<b>S-BX<sup>2</sup> = 112,1997</b>
V1	0,810	1,000				
V2	0,940	16,931				
V3	0,923	14,482				
V4	0,896	14,414				<b>51 gl, p=0,007</b>
<b>Satisfacción con la Variedad</b>			<b>0,863</b>	<b>0,866</b>	<b>0,621</b>	<b>NFI=0,902</b>
V5	0,685	1,000				<b>NNFI=0,902</b>
V7	0,846	9,925				<b>CFI=0,943</b>
V8	0,841	9,312				
V9	0,769	9,797				
<b>Satisfacción con el Cierre</b>			<b>0,816</b>	<b>0,817</b>	<b>0,529</b>	<b>RMSEA=0,075</b>
V10	0,729	1,000				
V11	0,678	7,555				
V12	0,820	10,737				<b><math>\alpha = 0,844</math></b>
V13	0,675	7,083				

## 2. Validez discriminante de las escalas

Orientación al mercado			
	Generación	Diseminación	Respuesta
<b>1 OM Generación de información</b>	<b>0,494</b>	0,045	0,117
<b>2 OM Diseminación de información</b>	0,132 – 0,292	<b>0,500</b>	0,066
<b>3 OM Capacidad de Respuesta</b>	0,233 – 0,453	0,160 – 0,356	<b>0,574</b>
Tipos de liderazgo			
Variables	Instrumental	Compasivo	Participativo
<b>Liderazgo Instrumental</b>	<b>0,515</b>	0,054	0,043
<b>Liderazgo Compasivo</b>	0,158 – 0,280	<b>0,518</b>	0,036
<b>Liderazgo Participativo</b>	0,136 – 0,280	0,132 – 0,280	<b>0,671</b>
Satisfacción en el trabajo			
Variables	Información	Variedad	Cierre
<b>ST Información</b>	<b>0,798</b>	0,194	0,345
<b>ST Variedad</b>	0,299-0,583	<b>0,621</b>	0,366
<b>ST Cierre</b>	0,408-0,768	0,431-0,774	<b>0,529</b>

La diagonal representa el Índice de la Varianza Extraída (IVE), mientras que por arriba de la diagonal se presenta la parte de la correlación al cuadrado.

### 3. Confiabilidad del modelo propuesto

Constructo y variables	Cargas factoriales estandarizadas ( $L_{ij}$ )	t	Alpha de Cronbach $\alpha$	Índice de Fiabilidad Compuesta (1)	Índice de Varianza Extraída (2)	Ajuste del Modelo
<b>Liderazgo Instrumental</b>			<b>0,843</b>	<b>0,912</b>	<b>0,656</b>	<b>S-BX<sup>2</sup> = 119,2904</b> <b>Con 93 gl</b> <b>p= 0,03444</b>  <b>NFI= 0,869</b>  <b>NNFI= 0,959</b>  <b>CFI= 0,967</b>  <b>RMSEA= 0,036</b>  <b><math>\alpha = 0,905</math></b>
V1	0,717	1,000*				
V4	0,851	8,288				
V5	0,854	8,649				
<b>Liderazgo Compasivo</b>			<b>0,856</b>	<b>0,858</b>	<b>0,669</b>	
V8	0,818	1,000*				
V9	0,848	6,579				
V10	0,786	7,184				
<b>Liderazgo Participativo</b>			<b>0,889</b>	<b>0,809</b>	<b>0,674</b>	
V11	0,728	1,000*				
V12	0,872	6,391				
V13	0,883	7,036				
V14	0,786	7,305				
<b>Medias de Orientación al Mercado</b>			<b>0,793</b>	<b>0,795</b>	<b>0,566</b>	
V15	0,756	1,000*				
V16	0,690	6,763				
V17	0,806	8,090				
<b>Medias de Satisfacción con Información</b>			<b>0,848</b>	<b>0,861</b>	<b>0,677</b>	
V18	0,685	1,000*				
V19	0,897	10,414				
V20	0,870	10,580				

#### 4. Análisis de validez del modelo

Variables	F1	F2	F3	F4	F5
<b>F1 Liderazgo Instrumental</b>	<b>0,656</b>	0,064	0,045	0,042	0,046
<b>F2 Liderazgo Compasivo</b>	0,172 – 0,336	<b>0,669</b>	0,042	0,031	0,041
<b>F3 Liderazgo Participativo</b>	0,139 – 0,287	0,141 – 0,269	<b>0,674</b>	0,024	0,020
<b>F4 Orientación al Mercado</b>	0,125 – 0,289	0,108 – 0,248	0,091 – 0,219	<b>0,566</b>	0,047
<b>F5 Satisfacción en el Trabajo</b>	0,122 – 0,310	0,121 – 0,285	0,073 – 0,213	0,128 – 0,308	<b>0.677</b>

La diagonal representa el Índice de la Varianza Extraída (IVE), mientras que por arriba de la diagonal se presenta la parte de la correlación al cuadrado.

## Bibliografía

- Bentler, P. M. (1985, 2005). *EQS (Versión 6.1). Multivariate Software, Inc*
- Capelleras, S. J. L. y Veciana, V. J. M. (2004): "Actitudes del personal hacia el trabajo y la organización: una aplicación empírica en la universidad". *ESIC MARKET*, nº. 119, pp. 47-69.
- Chaganti, R. y Sambharya, R. (1987): "Strategic orientation and characteristics of top management". *Strategic Management Journal*, nº 8, pp. 393-401.
- Driscoll, C. y Wicks, D. (1998): "The market consumer-driven approach in business education. A possible danger?" *Journal of Education for Business*, vol. 74, nº 1, pp. 58-61.
- Fernández del Hoyo, H. (2006). *El grado de orientación al mercado de una empresa española de los años 90. Su medición a través de la estructura organizativa. Tesis doctoral no publicada, disponible en: <http://www.uumed.net/tesis/2006/apfb/lghtm>.*
- Foreman, S. K. y Monay, A. H. (1995): "Internal marketing: concept measurement and application". *Journal of Marketing Management*, vol. 11, pp. 755-768.
- García, C. R. y Fernández, F. J. C. (2002): "La orientación de la universidad hacia la empresa y la sociedad: evaluación de la calidad universitaria". *ESIC MARKET*, vol. 111, pp. 9-24.
- Hagedorn, L. S. (2000): "What contributes to job satisfaction among faculty and staff?". *New Directions for Institutional Research*, nº 105.
- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2001): "Leadership style and market orientation: an empirical study". *European Journal of Marketing*, vol. 35, nº 5/6, pp. 744-766.
- Hemsley-Brown, J. y Oplatka, I. (2006): "Universities in a competitive global marketplace. A systematic review of the literature on higher education Marketing". *International Journal of Public Sector Management*, vol. 19, nº 4, pp. 316-338.
- House, R. J. y Dessler, G. (1974): "The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori test", en Hunt, J. C. and Larson, L. L. (Eds), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale IL: Southern Illinois University Press.
- Hogg, G., Carter, S. y Dunne, A. (1998): "Investing in people: internal marketing and corporate culture". *Journal of Marketing Management*, vol. 14, nº 8, pp. 879-895.
- Jaworski, B. y Kohli, A. (1990). *Market orientation: antecedents and consequences*. Marketing Science Institute Conference, 90-123.
- Judge, T. A. y Church, A. H. (2000). "Job satisfaction: research and practice", in Cooper, C. L. y Locke, E. A. (Eds), *Industrial and organizational psychology: linking theory with practice*, Blackwell Business, Malden, MA, 166-98.
- Kennedy, K. N., Laskk, F. G. y Godsby, J. R. (2002): "Customer mind-set of employees throughout the organization". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, nº 2, pp. 159-71.
- Küster, I. (1999): "La implementación de la orientación al mercado en la fuerza de ventas industrial". Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- Lancaster, G. y Van der Velden, H. (2004): "The influence of employee characteristics on market orientation". *The Journal of Bank Marketing*, vol. 22, nº 5, pp. 343-365.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990): "The effect of market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-35.

---

Ortiz, O.A.L. (2005). *El liderazgo educacional: Un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad*. Bajado 13/03/2008. Disponible en: [http://www.monografias.com/trabajos\\_13/lidered/](http://www.monografias.com/trabajos_13/lidered/)

Oshagbemi (1997): "Job satisfaction profiles of university teachers". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 12, nº 1, pp. 27-38.

Pascual, P. R. (1987). *Liderazgo y participación: mitos y realidades*. España: Editorial De Deusto.

Smith, B. E., (2003). *An investigation of the market orientation of colleges and universities in the council of Christian colleges and universities*. Tesis doctoral, Capella University. (UMI Microform Service nº 3129598).

Uribe, B.M. (2005): "El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad, un desafío de orden superior". *Revista PRELAC*, vol. 1, nº 1.

Vandermerwe, S. (1995): "The process of market-driven transformation". *Long Range Planning*, vol. 28, nº 2, pp. 79-91.