

Revista Colombiana de Marketing

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Ingeniería de Mercados

rev_marketing@unab.edu.co

ISSN 1657-4613

COLOMBIA



2001

Dagoberto Páramo Morales

HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE CULTURA

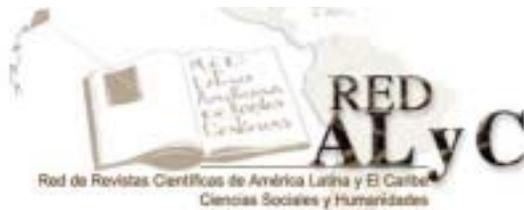
ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL MERCADO

Revista Colombiana de Marketing, junio, número 2

Universidad de Bucaramanga

Colombia

pp. 1-26.



Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe
Ciencias Sociales y Humanidades

<http://redalyc.uaemex.mx>

Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado

*Dagoberto Páramo Morales**
dparamo@bumanga.unab.edu.co



Resumen

La implementación de una cultura organizacional orientada al mercado ha sido siempre una tarea bastante difícil sobre todo porque ello implica tomar decisiones en diferentes niveles para introducir el concepto de marketing como esencia de la cultura organizacional. Este artículo propone un modelo que reuniendo la cultura y el clima organizacionales construye una secuencia para la implementación de una cultura organizacional de este tipo. Para hacerlo, inicialmente desarrolla una breve revisión de lo que significa el concepto de marketing, después profundiza en las implicaciones que se desprenden de una orientación al mercado, ahondando posteriormente en lo que es una cultura organizacional, para terminar formulando y desarrollando el modelo en cada uno de sus componentes.

Abstract

The implementation of an organizational culture oriented toward the market has always been a very hard duty mainly because that implies to make decisions at different organizational levels to introduce the marketing concept as the essence of the organizational culture. This article proposes a model in which putting together the organizational culture and the organizational climate concept, builds a sequence to implement an organizational culture of this kind. To do it, at the beginning it develops a small revision about what the marketing concept means, then it goes deeply in the implications that are clear from a marketing orientation, later going deeply into what an organizational culture is, and finally proposing and developing the model in each one of its components.

* Profesional en Mercadotecnia, UNEVMAC, México; Posgrado en Comercio Exterior, IMCE-México; Máster en International Management, UCL-Bélgica; Máster en Management, Tulane University-USA; Candidato a PhD. en Marketing, Tulane University-USA; Director de investigación, Facultad de Ingeniería de Mercados, Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, Colombia. Consultor y asesor empresarial.

1. Introducción

Estudiando la cultura organizacional como una fuente de ventajas competitivas sostenidas, Barney (1986) la analizó como un recurso valorable, raro e imperfectamente imitable. En consecuencia, su implementación puede convertirse en una fuente de desempeño financiero sostenido superior para aquella organización que la logre consolidar y mantener. Entre las formas modernas de las culturas organizacionales están aquellas con una específica orientación al mercado que proponen que un negocio que incrementa su grado de comprensión de los requerimientos del mercado puede mejorar su desempeño global (Narver and Slater, 1990).

La expresión «orientación al mercado» -no al marketing- ha venido siendo utilizada para significar la implementación del concepto de marketing, también conocido como mercadeo, mercadología, mercadotecnia, ingeniería de mercados, ingeniería comercial y relaciones comerciales, entre otros (Páramo, 1998a). De hecho, una organización orientada al mercado es aquella cuyas acciones son consistentes con el concepto de marketing (Kholi and Jaworski, 1990). En consecuencia, a fin de proponer un modelo para implementar una cultura organizacional orientada al mercado, primero será examinado brevemente el concepto de marketing para después presentar la organización orientada al mercado como fundamento para crear una cultura organizacional de esta naturaleza, donde los valores de marketing predominen. El modelo trata de reunir la cultura y el clima organizacionales en un mismo esquema y con ello intenta suplir las deficiencias que tiene la literatura existente respecto a no considerar la necesidad de profundizar en el clima organizacional como complemento ineludible para que la empresa aprenda sobre cómo

desarrollar sus actividades de manera exitosa (Slater and Narver, 1995). Cada uno de los elementos que lo componen es desarrollado, aunque sin mucha profundización en ellos, pretendiendo tan solo abordar sus principales características a fin de abrir la discusión sobre sus contenidos y mecanismos de operacionalización de la cultura organizacional. Se presentan, así mismo, tanto algunas recomendaciones respecto a ciertos requerimientos para su implementación, como algunas conclusiones destacando las principales ventajas competitivas del modelo.

2. El concepto de marketing

Desde muy tempranos inicios del presente siglo, cuando el marketing empezó a emerger en sus formas más contemporáneas, teóricos y practicantes del marketing han discutido ampliamente lo que él significa (Bartels, 1976).

Durante años, la aceptación del marketing como óptima filosofía de administración ha sido casi universal (McCarthy and Perreault, 1984); sin embargo, en nuestros días aún no se dispone de un irrevocable concepto de él; por el contrario, debido al resultado de un gran número de investigaciones, pareciera existir una escena aún más confusa que antes. El marketing lo es prácticamente todo (Mckenna, 1991).

Mucho se ha discutido en cuanto al significado del marketing. Las utilidades y la integración de los esfuerzos organizacionales dirigidos hacia la consecución de estos objetivos han sido el foco principal de discusión cuando el concepto de marketing es descrito. Mientras ésta ha sido la tendencia predominante en el mundo del mercadeo, pareciera existir un acuerdo generalmente aceptado de que este

término es claro sinónimo de tener una orientación al cliente -customer- (McCarthy and Perreault, 1984).

Del conjunto de aseeraciones existentes a nivel mundial pueden ser tomadas algunas ideas relevantes para designar una organización orientada al mercado (Shostack, 1987). La primera es conocer su audiencia, es decir consumidores, compradores y clientes, debido a que ellos son quienes están demandando ser considerados en todo tipo de decisión organizacional en las cuales estén involucrados (Páramo, 1998a). Adicionalmente, el proceso de intercambio aparece en el papel central para alcanzar el éxito organizacional. Este intercambio es tan importante que el proceso de marketing no ocurre a menos que existan al menos dos partes, cada una ofreciendo algo que la contraparte perciba como un beneficio real.

En este sentido, el marketing se convierte en el proceso social que, además de conocer aquellos beneficios que pueden satisfacer las necesidades del consumidor, ofrece los productos que deberán proveer tales beneficios (Páramo, 2000). Este intercambio tiene que ser mutuamente benéfico: los beneficios esperados tienen que ser iguales o superiores al precio pagado por el consumidor y viceversa, por la organización (Lambin, 1992).

Así, la idea subyacente del concepto de marketing radica en la convicción de que si las organizaciones modernas de negocios quieren alcanzar y mantener determinados niveles de rentabilidad, toda la organización tiene que ser guiada por la satisfacción de las cambiantes necesidades del consumidor (Christensen, 1995), inscritos estos en una cultura dada y en un tiempo y momento determinados (Páramo, 1999).

A pesar de la controversia prevaleciente en muchos trabajos teóricos respecto al papel del

marketing, dos conclusiones generalmente aceptadas pueden emerger (Zeithaml and Zeithaml, 1984): Primera, el marketing involucra las relaciones de intercambio que existen entre una organización y su ambiente externo y, segunda, los principios y los procesos del marketing son aplicables a otros intercambios que superan aquellos que involucran los bienes y los servicios, como por ejemplo las ideas, lo que da origen al denominado marketing social, practicado generalmente por las organizaciones sin ánimo de lucro.

3. La orientación al mercado

Una orientación al mercado debe concentrar a la organización principalmente en recolectar información acerca de las necesidades de sus mercados-objetivo para que después, con ella disponible, se encuentre en condiciones de crear valores superiores para el cliente -customer- (Slater and Narver, 1994). Así, una cultura organizacional orientada al mercado es aquella que de manera más efectiva y eficiente crea comportamientos, valores, creencias y supuestos necesarios para que en su interior se pueda generar una dinámica de trabajo con la cual se estimule la creación de valores superiores para sus compradores y, consecuentemente, obtener un desempeño continuo superior para todos los negocios que emprenda (Kholi and Jaworski, 1990; Webster, 1988; Shapiro, 1988).

Narver y Slater (1994) infirieron de la literatura existente que una orientación al mercado está compuesta de tres elementos comportamentales -una orientación al cliente, una orientación al competidor y una clara coordinación interfuncional- y dos criterios de decisión -visión de largo plazo y una determinada rentabilidad-.

La orientación al cliente está relacionada con la suficiente comprensión de los compradores-objetivo de la organización a fin de ser capaces de crear un valor superior para ellos. **La orientación al competidor** significa que una organización entiende las fortalezas y debilidades de corto plazo y las capacidades y estrategias de largo plazo tanto de los actuales como de los potenciales competidores (Porter, 1995). **La coordinación interfuncional** se refiere a la utilización coordinada de los recursos de la organización en la creación de valores superiores para los clientes-objetivo, lo que implica a su vez tener un efecto sinérgico al interior de la organización dado que crear valor para los compradores es más que una simple tarea del marketing como área funcional. Una **visión de largo plazo** está relacionada con el proceso de intercambio de beneficio mutuo y la implementación de cada uno de los tres componentes mencionados antes. Finalmente, la **rentabilidad** que es vista como el principal objetivo de cualquier organización lucrativa.

Kholi y Jaworski (1990) encontraron que el significado de la orientación al mercado se deriva principalmente de la orientación al cliente y de la coordinación interfuncional. En suma, sus hallazgos sugieren que desarrollar una orientación al mercado implica:

“(1) uno o más departamentos comprometiéndose en actividades engranadas y dirigidas hacia el desarrollo y comprensión de las necesidades actuales y futuras de los clientes y los factores que los afecten; (2) compartiendo esta concepción a través de los otros departamentos; y (3) los diferentes departamentos comprometiéndose en actividades diseñadas para conocer selectivamente las necesidades de los clientes y respondiendo a ellas. En otras palabras, una orientación al mercado se

refiere a la generación, diseminación y respuesta de la organización como un todo a la inteligencia de mercado”.

4. Cultura organizacional

Tratando de entender la relación existente entre una cultura organizacional y su desempeño, Barney (1986) publicó un documento teórico viendo la cultura organizacional como un conjunto complejo de valores, creencias, supuestos y símbolos. Esta es considerada como una ventaja competitiva inusual por la cual la firma puede ser percibida de manera totalmente diferente respecto a sus competidores y consecuentemente generando cierto tipo de diferenciación (Hill, 1988) frente a sus clientes, incluso con una particular especificidad (Reed and DeFillipi, 1990). Es decir, una cultura organizacional vista como un recurso valorable, raro e imperfectamente imitable puede convertirse en una fuente especial de ventajas competitivas sostenidas (Barney, 1991).

Es clara la importancia que ha adquirido el tópico de la cultura en la teoría organizacional, motivando ingentes esfuerzos de investigación (Pettigrew, 1979; Wilkins and Ouchi, 1983; Triandis, Kurowski, and Gelfand, 1994; Denison and Mishra, 1995). Uno de ellos y tal vez de los de mayor impacto en el esfuerzo de comprender este complejo fenómeno fue desarrollado por Schein (1985), quien propuso una estructura de “iceberg” en la cual es posible encontrar tres elementos centrales vinculados entre sí a través de constantes interrelaciones entre ellos:

1. **Artefactos y conducta** está compuesto por los aspectos más observables del comportamiento humano como ritos, rituales, símbolos y mitos, todos ellos

fácilmente perceptibles y colocados en la parte superior de la pirámide cultural donde cualquier persona los puede observar sin mayores esfuerzos.

2. Las **creencias** son consideradas como afirmaciones “de facto”, como un conjunto de formas de pensar y actuar que han sido estructuradas a lo largo de la vida de la organización y que sirven como punto de referencia para evaluar y conducir la conducta de sus miembros. Los **valores** son vistos como todo “aquello que tiene que ser”, como un dogma, como un cuerpo de principios inviolables que permiten determinar si algo es correcto o no a la luz de los dictados que tales pensamientos han impuesto dentro de una determinada cultura organizacional.
3. El **mundo subyacente** representa aquellos supuestos que son tomados como una verdad sin discusión, siendo difíciles de cuestionar y al mismo tiempo casi imposibles de justificar. La diferencia con los valores y creencias es bastante sutil, aunque estos supuestos se encuentran más enraizados en la tradición y la forma de hacer las cosas. Por ello es posible encontrar situaciones relacionadas con afirmaciones que socialmente están ‘básicamente bien o básicamente mal’ sin tener explicaciones satisfactorias para ellos, dándose ‘porque sí’. Las relaciones humanas, la concepción del tiempo y la imposición de ciertas reglas son algunos ejemplos de este tipo de suposiciones por lo general aceptadas pero no demostradas en forma científica.

Bajo esta perspectiva, Schein (1985) argumentó que no obstante que las dos primeras dimensiones reflejan una cultura organizacional, sólo la tercera representa su verdadera esencia, lo cual significa de alguna manera que los supuestos (el mundo subyacente) acerca de cómo y por qué se deben hacer ciertos procesos en la organización deben

convertirse en el eje de muchas decisiones dirigidas a implementar una cultura organizacional orientada al mercado. Como ha de suponerse, esta tarea exige inmensos esfuerzos, tanto individuales como colectivos, dadas las tradicionales formas de ver la actividad de una organización y la incertidumbre que genera el cambio en la mente de muchas de las personas involucradas.

4.1. Modelo de la dinámica cultural

En contraste, pero a la vez complementando la perspectiva de Schein, Hatch (1993) sugirió un nuevo modelo que combina la teoría de Schein con algunas ideas provenientes de una perspectiva simbólico-interpretativa. Este nuevo modelo, denominado **dinámica cultural**, además de tratar de articular los procesos de **manifestación, realización, simbolización e interpretación**, provee un marco conceptual dentro del cual discutir el dinamismo de las culturas organizacionales. Para cada uno de ellos, Hatch presenta la óptica tanto reactiva como proactiva intentando articularlas en una perspectiva mucho más dinámica, introduciendo a su vez los símbolos como un elemento novedoso. Bajo este planteamiento de Hatch, todos los procesos co-ocurren en una continua producción y reproducción de la cultura, vista en condiciones estables y también de permanentes cambios. Así, la visión dinámica reconoce de igual manera a la estabilidad y al cambio como un resultado de los mismos procesos.

4.2. Algunos determinantes externos de la cultura organizacional

A las recomendaciones formuladas por Terpstra y David (1985) respecto a la

necesidad que tiene la gente que trabaja en los negocios de hoy de ser triplemente socializada -a su cultura nacional, a la cultura del sector y a la cultura organizacional-, es posible agregarle el componente de globalización de los mercados expuesto por Levitt (1983) y que tan significativo impacto ha tenido en la consolidación o fracaso de muchas empresas en el mundo. Esta circunstancia conduce a que la cultura organizacional sea necesariamente estudiada en un marco conceptual mucho más amplio del que en forma tradicional se ha considerado. El punto de partida de este análisis deben ser las actuales tendencias que las culturas universales han mostrado en un mundo cada vez más unido por la tecnología de las comunicaciones, pasando por aquellos factores que han tipificado las culturas nacionales, al igual que por los condicionamientos impuestos por los rasgos característicos del sector en el que la organización se desenvuelve, hasta desembocar en los factores que constituyen la cultura organizacional con los cual la empresa se identifica y a la vez es identificada en el mercado objetivo.

En este sentido y habiendo estudiado las subsidiarias de IBM en más de 50 países, Hofstede (1983) encontró que las culturas nacionales se componen de cinco dimensiones básicas con las cuales se distinguen unas de otras:

1. La desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad -**distancia del poder**-.
2. La relación entre los individuos y los grupos-**individualismo**-.
3. Los conceptos de masculinidad y feminidad relacionados con las implicaciones sociales de haber nacido niño o niña -**masculinidad**-.
4. Las formas de enfrentar la incertidumbre relacionadas con el control de las agresiones y la expresión de las emociones -**evitar la incertidumbre** -.

5. La concepción en el tiempo de las acciones del presente -**visión de largo plazo**-.

Por su parte, Gordon (1991) desarrolló el argumento de que la cultura organizacional se halla además fuertemente influenciada por las características de la industria en la cual la organización empresarial realiza su operación. En ese sentido, este autor propuso la existencia de una serie de suposiciones sobre las cuales las organizaciones construyen sus propias culturas en una visión determinística de las relaciones entre ella y el entorno que la rodea. Supuestos -sobre el ambiente competitivo, sobre la exigencia de los clientes, sobre las expectativas sociales- que ejercen una gran influencia en el comportamiento de las organizaciones modernas que deben responder a un entorno cada vez más cambiante y por momentos incomprensible.

4.3. Cultura y análisis organizacional

Parece existir un consenso generalmente aceptado respecto a que la teoría cultural y la teoría organizacional confluyen en cinco grandes enfoques de investigación, a través de los cuales es posible adelantar una cascada de reflexiones que permitan introducir el análisis de la cultura al interior de las organizaciones: *management comparativo, management de contingencia, conocimiento organizacional, simbolismo organizacional y la perspectiva estructural/psicodinámica* (Smircich, 1983).

Smircich (1983) analizó estos cinco planteamientos acudiendo a algunos conceptos tomados de la experiencia antropológica. En dos de ellos, (management comparativo, management de contingencia) la cultura es vista como una variable organizacional independiente/dependiente o como una variable

interna o externa de la organización. En los otros tres (conocimiento organizacional, simbolismo organizacional y la perspectiva estructural/psicodinámica), la cultura ya no es considerada una variable; por el contrario, es vista como una metáfora con la que es posible conceptualizar la organización como tal. Es decir, intentando responder a la pregunta de si la organización tiene una cultura o más bien es una cultura como tal, es posible afirmar que a la luz de las dos primeras perspectivas, la **organización tiene una cultura** (como una variable), mientras que en las últimas tres la **organización es una cultura** (como una metáfora). Además de profundizar en los aspectos básicos de una cultura organizacional, Smircich propuso un esquema conceptual que ha servido para conducir importantes investigaciones científicas y formular e implementar distintas estrategias de mercadeo cuyos resultados han sido palpados por las organizaciones que lo han logrado en el mundo actual de los negocios.

4.4. Cultura y efectividad organizacional

No obstante que el tópico relacionado con la cultura organizacional y sus efectos sobre la eficiencia y el desempeño organizacionales ha sido considerado en diversos estudios, los progresos que se han logrado en términos del desarrollo de la teoría y la investigación no son muy significativos (Denison and Mishra, 1995). Sin embargo, la amplia literatura existente deja percibir una constante preocupación por encontrar los verdaderos vínculos entre las características organizacionales y el logro de sus propósitos, ya sea desde la óptica social o en una perspectiva eminentemente financiera. Desde los primeros estudios de Weber y Buckley (1930) quienes intentaron descifrar el enigma entre cultura y adaptación, hasta los

más recientes de Hofstede (1997) donde la cultura organizacional es estructurada en parte como expresión de la cultura nacional que identifica a una sociedad, pasando por la visión de Wilkins y Ouchi (1983) quienes, discutiendo el concepto de “clan”, exploraron las hipotéticas condiciones bajo las cuales estos clanes podrían ser una forma organizacional más eficiente.

Entre esta abundante literatura se destaca el trabajo de Denison y Mishra (1995) proponiendo alternativas conceptuales y empíricas para entender la relación entre la cultura y su impacto en el conjunto de la organización.

Por su parte, Barney (1986) discutió la relación entre la cultura organizacional como un recurso valorable, raro e imperfectamente imitable y las ventajas competitivas sostenidas, concluyendo que estos tres aspectos tienen que ser cumplidos a cabalidad a fin de lograr superiores niveles de desempeño financiero. Así, la cultura vista como un recurso blando -soft- aunque Peters y Waterman (1982) aseguren que blando significa duro -hard-, tiene que ser **valorable**; es decir, tiene que habilitar a la organización para que se comporte de tal manera que la conduzca a obtener altos niveles de ventas, bajos costos y elevados márgenes de operación. En otras palabras, que le agregue valor a la organización y dado que el desempeño financiero es un concepto económico, la cultura, para generar tal desempeño, tiene que rendir cuentas económicas positivas. La cultura tiene que ser **rara**, es decir debe tener atributos y características que además de no ser comunes a un gran número de organizaciones similares le sirva para que en el mercado sea identificada y posicionada en una forma determinada. Por último, la cultura tiene que ser **imperfectamente imitable**, lo que significa que a pesar de los enormes esfuerzos que hagan

organizaciones competidoras para replicar las características y rasgos que la tipifican siempre se encuentren en desventaja competitiva porque son incapaces de reproducir, fiel y totalmente, los valores y las prácticas organizacionales que la han caracterizado y la han conducido hacia el éxito en su sector.

4.5. Hacia un concepto de cultura organizacional

En medio del cúmulo de esfuerzos de investigación desplegados tratando de probar y precisar la verdadera relación existente entre las organizaciones y el ambiente en el cual estas se desenvuelven, “el concepto de cultura ha sido ligado incesantemente con el estudio de las organizaciones”. Parece ser claro, entonces, que “con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de las estructuras organizacionales estos han servido como base para introducir la perspectiva cultural dentro de las organizaciones modernas” (Smircich, 1983).

Habiendo sido trasladado el concepto de cultura a las organizaciones como elemento diferenciador de su vida interna y de la forma de enfrentar sus propios retos en un entorno diverso y complejo de cambios permanentes, su estudio se hace imprescindible si se quiere comprender el impacto que las culturas organizacionales han tenido en el logro de los objetivos económicos y sociales de las firmas que han construido culturas fuertes y exitosas.

En este sentido, dado que la cultura organizacional es un concepto que ha venido ganando capital importancia para entender y explicar la organización como tal, a continuación se buscará profundizar más en ella con el deliberado propósito de encontrar una más exacta explicación de este fenómeno

que ha inundado la reflexión de teóricos, académicos y practicantes de las teorías organizacionales en los últimos tiempos.

Primero que todo es completamente necesario comprender lo que la cultura organizacional significa. De acuerdo con Gordon, ésta es vista «como un sistema específico organizativo de supuestos y valores compartidos que le asignan mayor importancia a los modelos de comportamiento” transmitidos a los nuevos miembros de la organización formal o informalmente. Aunque existen muchas características de una cultura organizacional, es importante hacer notar que esta se encuentra “basada en las creencias internamente orientadas a cómo administrar y, externamente, a cómo competir” (Gordon, 1991). Ello significa que la cultura se transforma de manera consciente o inconsciente en la forma de enfrentar la evidente paradoja que han tenido las organizaciones para encontrar un equilibrio entre su adaptación al entorno en el que se desenvuelven respondiendo a sus presiones y exigencias, y la necesidad de mantener una cohesión interna de todo su sistema de operación (Thévenet, 1986).

Ello no implica, por supuesto, que la cultura organizacional sea necesariamente *monolítica* puesto que también es posible que diferentes unidades dentro de una misma compañía desarrollen subculturas que pueden ser neutrales hacia, o incluso, en conflicto con, la cultura dominante. De hecho, en buena parte de las grandes compañías existen subculturas distintas dentro de funciones diferentes. En este sentido, se debe estudiar de forma cuidadosa cuáles son los elementos más importantes a ser construidos y defendidos dentro de una cultura organizacional. Para hacerlo, es posible seguir las recomendaciones hechas tanto por Bosche como por Hofstede quienes propusieron varios factores a considerar

cuando de estructurar una cultura organizacional se trata. Mientras para Bosche (1984) existe un conjunto de elementos que deben ser estudiados sin ninguna jerarquización o ponderación entre sí (valores, mitos, símbolos, ritos, héroes, tejido cultural), para Hofstede (1997) estos tienen una estructura que bien vale la pena agrupar en una perspectiva mucho más explicativa y causal. Para ello propuso un esquema conceptual que él mismo denomina ‘diagrama de cebolla’ intentando demostrar cómo las partes más visibles ocultan las más profundas. Para Hofstede son los **valores**, los más escondidos, los que explican el comportamiento humano en la organización sintetizado en las **prácticas**, en las que incluye **rituales**, **héroes** y **símbolos**; todos ellos concebidos, desarrollados y compartidos dentro de una misma organización.

Con las anteriores precisiones respecto a los supuestos sobre los que se puede construir una cultura organizacional, es posible intentar ahora un acercamiento hacia algunas definiciones a fin de ser más precisos en su conceptualización. Desphande y Webster (1989) definieron la cultura organizacional como “el modelo de valores y creencias compartidas que dan a los miembros de una organización significado y les proveen las reglas de su comportamiento en la organización”. Similarmente Jelinke et al sugirieron que una cultura organizacional es “una estructura subyacente de significados que perdura en el tiempo limitando la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas” (Jelinke, Smircich and Hirsh, 1983).

Estas definiciones apuntan a construir un conjunto de valores, creencias y supuestos que, al compartirse al interior de una organización, permiten darle coherencia a las actividades desarrolladas en procura de alcanzar sus objetivos.

Enfatizar sobre aquellos elementos simbólicos que le dan significado al quehacer de una organización buscando responder a las demandas del entorno y con ello ir construyendo una estructura que va programando el comportamiento colectivo, es una forma que, además de darle motivos y justificación ‘lógica’ a quien en su interior desarrolla sus actividades cotidianas, le permite identificarse a sí mismo como parte de un ente que responde a sus demandas de manera coherente y sistemática. Estructura subyacente que por perdurar en el tiempo le asegura cierta predecibilidad pero, a la vez, por estar estrechamente respondiendo al entorno, le garantiza la flexibilidad necesaria para adecuarse de manera paulatina a los cambios del ambiente. Todo ello en el contexto de unas reglas de juego que apuntalan y le dan sentido a lo que se hace y por lo que seguro se van a obtener recompensas cuando por respetarlas y acatarlas se reciban los merecimientos que, mediante ritos y rituales perfectamente definidos se den a conocer en colectivo, y con ello el reconocimiento social merecido.

5. Culturas organizacionales orientadas al mercado

Es claro que durante el desarrollo de los procesos de cambio que se pretendan llevar a cabo al interior de una organización los símbolos pueden adquirir nuevas y potenciales connotaciones idiosincráticas (Barley, 1983). Estos símbolos, como el lenguaje, además de comportar en sí mismos una fuerza integradora de valores y creencias, expresiones y formas de hacer las cosas, permiten que las estrategias, los procesos y las políticas de acción sean compartidos por todos los miembros de la organización. Es por ello por lo que se hace

imprescindible construir un lenguaje común entre los empleados respecto a lo que implica una cultura organizacional orientada al mercado, en contraposición a lo que tradicionalmente se ha creído.

La primera precisión que se requiere formular es que se está hablando de una **orientación al mercado**, no de una **orientación al marketing**, lo que implica que la organización como un todo debe volcar todas sus energías hacia el conocimiento y atención del mercado de acuerdo con las condiciones allí establecidas, más que intentar colocar la función del marketing de la organización como el eje de toda la actividad empresarial.

Esta visión popular de una organización preocupada por los mercados que atiende -llamada orientación al marketing- ha sido sustituida eficazmente por el constructo «**orientación al mercado**» al menos por las tres razones siguientes (Kholi y Jaworski, 1990):

1. Como Shapiro (1988) sugiere, la orientación al mercado clarifica que ésta no se refiere de forma exclusiva a la función que el área de marketing puede desplegar al interior de la organización; por el contrario, una gran gama de departamentos deben contribuir a la construcción de esta estrategia.
2. La orientación al mercado está menos cargada políticamente y con ello se evita inflar la importancia que la función de marketing cumple en la organización. Con ello se logra que la orientación al mercado tenga mayores posibilidades de ser adoptada por departamentos cuya esencia de operación no es el marketing como tal.
3. El constructo «**orientación al mercado**» permite concentrarse más en los mercados; es decir, en los consumidores, los competidores y los clientes.

Por otro lado, es preciso comprender también que el concepto de organización orientada al mercado **no es un constructo excluyente** en el cual se puedan clasificar aquellas organizaciones que sí tienen este tipo de orientación y aquellas que no la poseen. Sería más recomendable analizarlas en un continuo -con diferentes grados de aproximación- más que tratar de definir si la orientación al mercado se halla presente en la organización o no (Kholi y Jaworski, 1990). Se trataría más bien de estructurar tendencias en función de los distintos niveles de comprensión de lo que significa conceptualmente una organización orientada al mercado y no polarizaciones entre unas y otras.

Habiendo precisado lo que una cultura orientada al mercado no significa y, por consecuencia, lo que sí representa desde una óptica eminentemente conceptual, su estructuración exige como paso previo señalar con claridad los factores más importantes que la determinan a fin de comprender su operación y como consecuencia reflexionar acerca de la forma de implementarla.

5.1. Elementos de una cultura organizacional orientada al mercado

Establecer una orientación al mercado en una cultura organizacional se relaciona, definitivamente, con la implementación del concepto de marketing en toda la organización (Narver and Slater, 1990). En otras palabras, tratar de crear o impulsar una cultura organizacional orientada al mercado implica desplegar esfuerzos para que el concepto de marketing esté siempre presente en todas y cada una de las unidades funcionales que conforman la organización. Esto significa que para ser exitosa una organización orientada al mercado necesita construir relaciones en una

perspectiva de largo plazo, estableciendo estrategias que les permitan a los potenciales consumidores devenir en clientes leales, pasando antes por su condición de compradores -vistos como una unidad de compra-, esencia del concepto de marketing.

Para alcanzarlo, una organización tiene que conocer muy de cerca las necesidades de sus contrapartes en cada uno de los momentos en los cuales establece relaciones de intercambio con ellas: antes (intercambio *pre-transaccional*), durante (intercambio *transaccional*) y después (intercambio *post-transaccional*) del proceso (Páramo, 1998a). Aceptando esto, una organización orientada al mercado tiene que operar teniendo en cuenta los tres componentes de comportamiento -orientación al cliente, orientación a la

competencia, coordinación interfuncional- y los dos criterios de decisión -largo plazo y rentabilidad- que tipifican una orientación al mercado (Narver and Slater, 1990).

Un conjunto de comportamientos, mitos, ritos, rituales, símbolos, creencias, supuestos y sobre todo valores, que le permitan a la organización colocar al cliente en el centro de todas sus actividades, conocer sus actuales y futuros competidores, coordinar adecuadamente las actividades en su interior, tomar las decisiones en una perspectiva de largo plazo y no olvidar su rentabilidad acorde con sus propios planes y necesidades establecidas en forma previa -goal setting-. Para ello se propone un modelo de una cultura orientada al mercado donde se destaca claramente la importancia que debe tener el cliente en la mitad de todo el complejo

Figura 1



organizacional y hacia donde se deben dirigir todos los esfuerzos de marketing de la firma, teniendo siempre en cuenta, por supuesto, los movimientos actuales y futuros de la competencia que tan singular importancia ha adquirido en estos tiempos de aperturas y globalizaciones de la economía mundial; todo ello circundado por el criterio de largo plazo que se impone como fenómeno vigilante de cada acción debiendo servir a su vez como parámetro básico de la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

En este proceso decisorio deberá aparecer de manera explícita una concertada coordinación entre las diferentes dependencias alrededor de los requerimientos del cliente buscando siempre la permanente satisfacción de sus expectativas, deseos y necesidades.

Este modelo de cultura organizacional orientada al mercado sin duda garantizará la supervivencia de la organización, sobre todo porque al colocar al cliente en el centro de su atención, estableciendo procesos estratégicos de planeación y sistemas operativos de funcionamiento de acuerdo con la realidad del mercado objetivo, podrá responder y en muchas ocasiones anticiparse a las expectativas de sus clientes y con ello poder persuadirlos del mayor valor agregado que tienen sus productos frente a los de la competencia (Páramo, 1998b).

La orientación al mercado deberá traducirse en un liderazgo a través del *management* desde donde se trazarán lineamientos -muchas veces como imposición- respecto al contenido y la forma de conducir la actividad, a los procesos estratégicos, a los sistemas de operación y a una determinada estructura organizativa que desembocarán al final en unas medidas de resultado que establecerán el grado de efectividad de la organización como un todo.

6. Un modelo de una cultura organizacional orientada al mercado

La naturaleza y complejidad de los elementos que interrelacionados conforman una cultura organizacional orientada al mercado exigen, para su implementación, el establecimiento de un proceso en el que se conjuguen los distintos factores que en ella inciden y a partir de los cuales se puedan formular algunas recomendaciones para su consolidación exitosa. Ante esta inevitable exigencia aquí se propone un modelo para la implementación de una cultura organizacional orientada al mercado, en el que bajo una perspectiva causal y retroalimentadora se señalan los distintos factores que inciden más notoriamente en su operabilidad (ver Figura 1).

Este modelo, partiendo de los principales factores externos que influyen en la cultura organizacional -cultura de la globalización, cultura nacional y cultura del sector- (Terpstra and David, 1985) arroja unos resultados que, monitoreados a través de las distintas medidas de desempeño existentes, permiten establecer la efectividad de la organización (Denison and Mishra, 1995; Barney, 1986) en relación con los objetivos fijados con antelación. Adicionalmente, este modelo señala algunos procesos -estratégicos, de sistemas de operación y de estructura organizativa- (Gordon, 1991) a través de los cuales es posible poner en marcha toda la cultura organizacional promovida y fuertemente impulsada desde el liderazgo que en las culturas occidentales se establece en los niveles superiores e intermedios de la organización -*management*- (Kholi and Jaworski, 1990)

Además de establecer estas relaciones causales, el modelo también muestra los

procesos retroalimentadores de todo el sistema, logrando con ello crearse los mecanismos necesarios para que la dinámica organizacional interna genere las circunstancias que faciliten su constante adaptación a los requerimientos del entorno que la rodea. Por no presentarse solamente al final del proceso, esta retroalimentación posibilita la realización de los ajustes necesarios, logrando con ello que la organización de manera flexible y abierta vaya incorporando a su actividad cotidiana los constantes cambios que el mercado va sufriendo y a la vez influye en este ambiente tratando de modificarlo en función de sus propias necesidades. La organización no es simplemente el objeto de la evolución, también es sujeto activo, dado que “el ambiente y la organización activamente se codeterminan mutuamente” (Levins and Lewington, 1985). En este sentido, este modelo debe verse sólo como una alternativa más y nunca como único, infalible y definitivamente terminado, dado que la misma complejidad que conlleva la implementación de una orientación al mercado ofrece opciones distintas con las cuales construir una cultura organizacional de este tipo.

El modelo también intenta reunir en un mismo sistema aquello que Desphande y Webster (1989) denominan clima organizacional diferenciándolo de la cultura organizacional, describiendo el cómo la organización operacionaliza su cultura, las estructuras y los procesos requeridos que facilitan el logro de las conductas deseadas. Pretende hacerlos complementarios dadas las dificultades que existen para desarrollar y sostener los comportamientos apropiados si los correspondientes valores no son coherentes y si, por el contrario, los valores son difíciles de sostener si los incentivos y ejemplos no se implementan (Schein, 1990).

Habiendo entendido de manera general la

mecánica de funcionamiento de este modelo, es necesario profundizar un poco sobre cada uno de los elementos que lo componen y hacen relevante su existencia.

6.1. Cultura de la globalización

Es claro que como resultado del proceso de globalización que han sufrido los diferentes sectores productivos, la economía mundial ha vivido momentos antes jamás imaginados y las culturas nacionales, del sector y de las organizaciones, han recibido sus efectos teniendo que adaptarse a este proceso a fin de responder de mejor manera a las nuevas exigencias de los clientes que se han vuelto más internacionales -al menos por las últimas tendencias de su consumo- y más conscientes de las infinitas posibilidades que tienen de satisfacer sus expectativas (Porter, 1990). Cuatro tipo de impulsores -drivers- han contribuido a la existencia de este fenómeno que habrá de tenerse en cuenta en cada decisión de negocios que se quiera implementar (Yip, 1992):

- ◆ **Impulsores de mercado:** Niveles de ingreso per cápita, nivelación de estilos de vida, aumento de viajes internacionales, crecimiento de canales globales y regionales, establecimiento de marcas mundiales.
- ◆ **Impulsores de costo:** Búsqueda de economías de escala, innovación tecnológica acelerada, avances en transporte, surgimiento de países recién industrializados con capacidad productiva y bajos costos de mano de obra. **Impulsores gubernamentales:** Reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, creación de bloques comerciales, decadencia del papel del gobierno como productor y cliente, privatización de economías dominadas

por el Estado, transformación de los sistemas cerrados de Europa Oriental en economías de mercado.

- ◆ **Impulsores competitivos:** Continuo aumento del volumen del mercado mundial, conversión de más países en campos de batalla competitivos claves (caso de Japón y los 'tigres' del sudeste asiático), aumento de propiedad de las corporaciones por inversionistas extranjeros, crecimiento de redes globales que hacen interdependientes a los países en cierto tipo de industrias, más compañías que se globalizan en vez de permanecer nacionalmente centradas, sensible aumento de la formación de alianzas estratégicas globales.

Aunado a los anteriores impulsores se podrían señalar otros aspectos de los cuales ya se empieza un estudio sistemático para conocer su verdadero estado de desarrollo. El fuerte impulso que han tenido las comunicaciones mundiales, en particular con la cada vez mayor utilización del sistema de Internet que ha revolucionado el mundo e incidido grandemente en el comportamiento de los mercados (Anderson, M. and Choobineh, 1996).

Esta realidad mundial supone un emergente y a veces extraño ambiente socio-cultural para el marketing caracterizado por 1) una mayor e incesante diversidad, 2) un mayor y creciente conocimiento y 3) por una mayor y creciente turbulencia en los negocios (Achrol, 1991).

Además de influir en los aspectos económicos, políticos, económicos y tecnológicos de cada país, este entorno sin duda está contribuyendo a que los hábitos de compra de los clientes y los hábitos de consumo de los usuarios sufran cambios sustanciales que deben ser considerados en el proceso de definición e implementación de una cultura organizacional

orientada al mercado como la que aquí se está proponiendo, teniendo en cuenta, obviamente, de manera particularizada, cada uno de los factores que constituyen la compleja red que en términos socioculturales se ha estado tejiendo recientemente y su efecto tanto sobre el comportamiento de los individuos que componen la organización como sobre las creencias y valores que en el mercado se van constituyendo.

6.2. Culturas nacionales

Ya son muchos los autores e investigadores quienes, llevando a cabo estudios de diversa índole, han demostrado la estrecha relación existente entre las culturas de cada país y las de las organizaciones instaladas en cada uno de ellos (Chen, 1995; Calori and De Woot, 1994; Kelley, Whatley, Worthley and Chow, 1995; Golembiewski, Sun, Lin and Boudreaud, 1995; Pavett and Morris, 1995). Se sabe que la cultura nacional tiene un notable impacto tanto en la conducta de las organizaciones como en la de los individuos dentro de ellas (Adler and Bartholomew, 1991). Se ha observado que la gente con distintos antecedentes culturales tiene expectativas diferentes respecto a la estructura formal de la organización y a los patrones informales de interacción a través de los cuales se desarrolla el trabajo. Corroborando esta relación, Adler y Doctor (1989) sostienen que la cultura influye en la organización a través de las estructuras sociales, la ley, la política, los valores los comportamientos y las preferencias de quienes forman parte de ella.

Apoyados en las investigaciones desarrolladas por Calori (1994) puede afirmarse, por ejemplo, que la conocida orientación individualista de los norteamericanos y la de los japoneses hacia el trabajo en equipo tiene varias consecuencias en la administración y la gestión empresarial. Existe una mayor lealtad hacia su firma, un

mayor compromiso entre los japoneses que entre los americanos. De manera similar, los valores de grupo fuertemente compartidos permiten que las decisiones sean tomadas de abajo hacia arriba en el Japón mientras que en las empresa estadounidenses este proceso es al contrario, es decir, de arriba hacia abajo (Thurow, 1991). En Estados Unidos, por ejemplo, la atención se concentra en los gerentes *-managers-* más que en los trabajadores, el corazón de la empresa son los dirigentes, el *manager* es una especie de héroe cultural; mientras que en contraste, en la empresa japonesa, el eje lo constituyen los grupos permanentes de trabajo donde las decisiones son tomadas después de prolongados procesos de consulta y donde el control es ejercido por los compañeros del grupo más que por los supervisores o gerentes (Hofstede, 1993).

De igual manera, por ejemplo, varios investigadores (Macfarquer, 1980) han sugerido que la ética de Confucio ha tenido positivas influencias, incluyendo el liderazgo del gobierno, la formación de consensos, el énfasis en la educación y la ética en el trabajo, sobre el espíritu empresarial de Asia del Este y sobre su estilo de gestión.

Pareciera ser, finalmente, que como afirmaran Adler y Bartholomew (1992), después de revisar los 661 estudios de *management* comparativo internacional desarrollados entre 1985 y 1990, que la “cultura es la que hace la diferencia”. Y es por ello por lo que las llamadas culturas nacionales no pueden ser olvidadas cuando de implementar una cultura organizacional orientada al mercado se trata.

6.3. Cultura del sector

Gordon (1991) hizo suficiente claridad en cuanto a que muchas organizaciones han sido

fundadas sobre la base de los supuestos del sector industrial al que pertenecen en cuanto a los clientes, los competidores y la sociedad en general, enfatizando el hecho que de manera formal o informal estas suposiciones han logrado transformarse en la base de la cultura de la compañía. A partir de estos supuestos se han desarrollado ciertos valores concernientes a las “cosas correctas para hacer” y que los gerentes toman como base consistente para formular e implementar estrategias, construir estructuras organizacionales e impulsar los procesos necesarios para que la compañía pueda conducir sus propios negocios en forma exitosa (Briggadike, 1981).

- ◆ Los *supuestos acerca del ambiente competitivo* están relacionados con el marco de competencia en el cual una compañía opera. Esta es una importante dimensión sobre la cual se desarrollan las suposiciones centrales de la cultura corporativa. Estudiar y conocer las fuerzas competitivas de un mercado se ha convertido en un imperativo para una organización orientada al mercado puesto que es en este escenario donde se han librado las grandes batallas por la conquista de la preferencia de los consumidores (Aaker, 1988; Day and Wensley, 1984). El análisis de los requerimientos de los clientes implica necesariamente la revisión del paquete completo de tecnologías capaces de satisfacer las actuales y expectantes necesidades de los compradores del mercado-objetivo; dispositivos tecnológicos que como se sabe se encuentran en poder de los competidores actuales y potenciales (Levitt, 1960).
- ◆ Los *supuestos acerca de las exigencias de los clientes* están relacionados con las sugerencias de Gordon's (1991)

respecto a las necesidades de los clientes que pueden ser categorizadas como demandas por la confiabilidad y la novedad. La confiabilidad se refiere a la calidad del bien o servicio, es decir, a que verdaderamente estos sean fabricados o implementados de acuerdo con lo prometido. La novedad o la diferenciación de las ofertas del bien o servicio incluye la disponibilidad de nuevas tecnologías, la existencia de ciertas características deseadas, la conveniencia o no del empaque, el envío y la provisión de algunos deseados acuerdos financieros.

- ♦ Los *supuestos acerca de las expectativas sociales* en cuanto a las expectativas que tiene la sociedad respecto a las influencias específicas que ella pueda tener sobre los valores que probablemente sean adoptados por el sector. Es en esta área en la cual las bases de los supuestos han presentado una mayor tendencia al cambio en recientes décadas. Un cambio en los valores sociales en cuanto a la preeminencia de los derechos humanos ha producido cambios radicales en tales expectativas, los cuales en algunos casos han adquirido fuerza de ley.

6.4. Un liderazgo visionario

La implementación de una cultura organizacional orientada al mercadeo exige el establecimiento de un liderazgo fuerte al interior de la compañía de tal manera que a través de las acciones de la dirección se vean reflejados las creencias, los valores y los comportamientos de los individuos orientados a la satisfacción de los clientes con los que se relacionan cotidianamente. Su importancia se torna más relevante a partir del trabajo de Webster quien

asegura que una verdadera orientación al mercado se origina en la alta gerencia *top management*- y que “los valores y creencias orientadas al consumidor son sólo responsabilidad de la alta gerencia» (Webster, 1988). De igual manera, Felton (1989) asegura que el ingrediente más importante de una orientación al mercado es un estado apropiado de la mente y que éste sólo es alcanzable si “el equipo gerencial de directores, jefes ejecutivos y ejecutivos de alto rango aprecian la necesidad de desarrollar este estado mental”. Es decir, el compromiso y responsabilidad de la alta gerencia es un prerequisite imprescindible de una orientación al mercado.

La importancia de estos señalamientos son reconfirmados por Levitt (1960) cuando argumenta que uno de los factores que facilitan la implementación del concepto de marketing -base de una cultura organizacional orientada al mercado- es la presencia de claros signos desde la alta gerencia hacia toda la organización respecto a su deliberado y abierto compromiso con éste. Es decir, la alta gerencia “tiene que dar claros síntomas de su voluntad de establecer un conjunto de valores y creencias acerca del trato que se debe tener con el cliente” (Webster, 1988). El papel de la administración senior ha emergido como uno de los factores más importantes en la promoción de una orientación al mercado (Kholi and Jaworski, 1990). El compromiso de la alta dirección expresado en los valores éticos corporativos (Hunt, Chonko and Wood, 1989) es un prerequisite esencial para crear y mantener una orientación al mercado. La acción de inculcar fuertes normas de servicio requiere un inmenso apoyo de arriba hacia abajo para que éstas sean realmente efectivas. Existe el consenso que cuando los empleados describen su entrenamiento y supervisión como orientados al mercado, los clientes tienen una percepción favorable de la calidad del servicio

que están recibiendo o que han dejado de recibir (Bowen and Schneider, 1988).

Bajo esta perspectiva sería recomendable que la alta dirección cuente con líderes -héroe- más que con gerentes, que sean visionarios, experimentadores, tengan tiempo libre, amen el juego, tengan ética en la creación, acentúen el largo plazo, ofrezcan el derecho a la equivocación, inflexibles sobre los detalles cualitativos, de estilo intenso y que se hagan acreedores de confianza por parte de sus subordinados (Bosche, 1984).

Este liderazgo visionario que, siguiendo su propio proceso, debe partir de la idea a transmitir, logrando comunicarla recurriendo a un lenguaje común y otorgando el empoderamiento necesario para que se transforme en acción (Westley and Mintzberg, 1989).

El líder visionario deberá tener, por supuesto, un estilo visionario con una buena dosis de capacidad imaginativa, inspiración y sagacidad, expresado en procesos estratégicos, en contenidos estratégicos y dispuesto a detectar las variaciones del contexto externo en el que se desenvuelve. Persona visionaria quien a través de sus palabras y acciones logre que sus seguidores perciban su propia visión -ver nuevas formas de pensar y actuar- y se unan a él para realizarlas en conjunto (Westley and Mintzberg, 1989).

Dadas las condiciones que exige el liderazgo requerido para implementar una cultura organizacional orientada al mercado, tal vez el más recomendado sea el de tener un presidente de empresa del tipo cultural (como un entrenador) teniendo en cuenta el hecho de que él o ella deba desplegar muchos esfuerzos durante la formulación de la estrategia, aunque, en compensación, deba dedicar menos energías en su implementación, dado el grado

de compromiso de los involucrados que se obtiene durante la etapa inicial, la de su concepción (Bourgeois III and Brodwin, 1984).

En síntesis, el presidente de la empresa sobre quien va a recaer la mayor parte de la responsabilidad de implementar una orientación al mercado debe transformarse en un verdadero líder para quien “una orientación de servicio”, según lo denomina Hogan, es relevante, lo que a su vez significa tener la disposición para ser útil, pensante, considerado y cooperativo (Hogan 1983).

6.5. Procesos estratégicos

Una vez que se han definido con precisión los valores que van a tipificar y hacer única a la organización orientada al mercado, se requiere definir el conjunto de procesos que se van a adelantar en su interior que pueden ser sintetizados en las estrategias a implementar, los sistemas a instaurar y la estructura organizativa más adecuada -clima organizacional-. Procesos a través de los cuales se van a desarrollar todas las creencias y supuestos respecto a la importancia que en realidad va a tener el cliente como eje focal de toda la organización, el papel que se le va a asignar a la competencia, los diferentes mecanismos de coordinación interna dirigidos hacia la atención de los clientes, la definición de los criterios de rentabilidad en función de los planes establecidos y los parámetros operativos que aseguren que las decisiones del cotidiano vivir van a estar ligadas a una perspectiva de largo plazo. Estos procesos, además, deberán considerar todo el engranaje de operación donde cada movimiento que se dé sea desarrollado con el criterio de servicio -conducta prosocial-, con espíritu de cooperación y colaboración interdepartamental que asegure que los resultados a obtener realmente respondan a los requerimientos de los diferentes agentes presentes en el mercado.

6.5.1. Las decisiones estratégicas

Aquellas decisiones estratégicas propias de una cultura organizacional orientada al mercado son las que están basadas en 1) darle la más alta prioridad a la creación de utilidades y al sostenimiento de valores superiores para el cliente prestándole atención a los intereses de otros directamente involucrados y 2) en proporcionar las normas de conducta que tengan en cuenta el desarrollo de la organización y su capacidad de respuesta al mercado (Slater and Narver, 1990). El reto es entonces el de ser capaz de crear la cultura y clima organizacionales -estructura, procesos e incentivos para operacionalizar los valores- que maximicen el aprendizaje de la organización respecto a cómo crear este valor superior en los turbulentos y dinámicos mercados de hoy, dado que la habilidad para aprender más rápido que los competidores podrá ser tal vez la única fuente de ventaja competitiva sostenible (Dickson, 1992).

Bajo estas consideraciones, la gama de estrategias posibles es inmensa y bastante difícil de generalizar, máxime cuando existen tantas diferencias entre un sector y otro. Sin embargo, las estrategias corporativas podrían resumirse en: para mercados actuales -penetración de mercado, desarrollo de productos, integración vertical-, para nuevos mercados -desarrollo del mercado, expansión del mercado, diversificación, alianzas estratégicas- y estrategias de consolidación -atrincheramiento, contracción de productos, contracción del negocio-. Todas ellas partiendo de la realidad del mercado y buscando siempre la creación de valor agregado para los clientes actuales o futuros. De esta gama de posibilidades estratégicas es posible precisar aquellas alternativas que van dirigidas ya sea a estimular la demanda primaria a través del

incremento de usuarios o del aumento de la tasa de compra, o ya sea a estimular la demanda selectiva mediante la conservación de los clientes actuales o la captación de nuevos clientes (Guiltinan and Gordon, 1997).

En este sentido valdría la pena que las organizaciones orientadas al mercado concentraran buena parte de sus esfuerzos en establecer y conservar estrechas relaciones con sus clientes actuales a través del marketing de relaciones (Tjosvold and Wang, 1984), dado que mediante el establecimiento de este tipo de relaciones no sólo se logra conocer de cerca los niveles de satisfacción de los clientes sino que a través de ellos mismos siempre existirá la posibilidad de ampliar la cobertura de mercado.

6.5.2. Sistemas orientados al mercado

Parece existir claridad que una cultura organizacional orientada al mercado es verdaderamente valorable cuando focaliza a la organización en 1) recopilar información acerca de las necesidades de su mercado-objetivo y de las capacidades de sus competidores y 2) en usar esta información para crear en forma continua valores superiores para sus clientes (Slater and Narver, 1995). En este sentido, adquiere mucha mayor importancia el planteamiento hecho por Kholi y Jaworski (1990) respecto a que los sistemas de una organización orientada al mercado deben concentrarse en la generación, diseminación y responsividad de la organización a la inteligencia de mercados.

- ◆ La **generación de inteligencia** es un concepto más amplio que el referente a la verbalización de las necesidades y preferencias de los consumidores puesto que toma en consideración un

análisis de los factores exógenos que influyen en tales necesidades y preferencias. El desarrollo de esta inteligencia de mercados debe tomar en cuenta factores externos tales como las regulaciones gubernamentales, la tecnología, los competidores y otros aspectos del entorno que pueden incidir en el comportamiento presente y futuro del mercado. Debe anticiparse a las necesidades de los consumidores puesto que así solamente asegura su supervivencia en el mercado; de otro modo, será difícil reaccionar ante las demandas del mercado dado el tiempo que toma el desarrollar una oferta de un nuevo producto.

- ◆ La *diseminación de inteligencia* está relacionada con el proceso en el cual la información es compartida por todos los miembros de la organización. Dado que la organización está interesada en adaptarse a sí misma de la mejor manera posible a las necesidades del mercado, requiere que la inteligencia de mercado sea comunicada, diseminada y, quizá, incluso, vendida a todos los departamentos que la componen. Una efectiva diseminación de la inteligencia de mercado es importante teniendo en cuenta que ella proporciona una base compartida para realizar acciones concertadas entre los diferentes departamentos. Es esto lo que soporta, por supuesto, la necesaria coordinación interfuncional requerida en una cultura organizacional orientada al mercado. Entonces la idea es, por ejemplo, tener secretarías, ingenieros y personal de producción que ‘lleguen a conocer’ a los clientes. Este énfasis sobre la diseminación de la inteligencia es plenamente concordante con el importante rol dado al modelo de ‘comunicación horizontal’ con

frecuencia utilizado en las organizaciones de servicio, concebido como un flujo lateral que ocurre entre y dentro de los departamentos, sirviendo a su vez como facilitador del logro de todos los objetivos organizacionales (Zeithaml, Berry, and Parasuraman, 1988). En este proceso de diseminación es posible también recurrir al modelo de autocomunicación que señala que los mensajes son diseñados para lograr que una audiencia externa tenga a menudo efectos internos significativos (Broms and Gahmber, 1983). Mientras que el modelo tradicional de “transmisor-mensaje-receptor” se concentra en el flujo de información que circula entre un emisor y un receptor, el modelo de autocomunicación considera los aspectos internos de la comunicación haciendo énfasis en la producción de significado dentro de la propia esfera del emisor.

- ◆ La *respuesta* es la acción tomada en correspondencia con la inteligencia que ya ha sido generada y diseminada. Una organización puede generar inteligencia y diseminarla internamente; sin embargo, a menos que responda a las necesidades del mercado, es muy poco lo que se logra. Específicamente, la respuesta a la inteligencia de mercado se relaciona con la forma de seleccionar los mercados-objetivo, diseñando y ofreciendo los bienes y servicios que sean compatibles con sus necesidades presentes y futuras y produciendo, distribuyendo y promocionando los productos requeridos. En una organización orientada al mercado, todos los departamentos -no sólo el de marketing- deben participar en la respuesta a las distintas y dinámicas tendencias de los mercados actuales.

6.5.3. Estructuras organizativas orientadas al mercado

Analizando el proceso de adaptación que requieren llevar a cabo las organizaciones para responder de mejor manera a las demandas del mercado, Miles Snow, Meyer and Coleman (1978) propusieron un esquema conceptual que bien podría ser considerado para ser implementado en una organización orientada al mercado de acuerdo con su propio grado de desarrollo. En su ciclo adaptativo, las organizaciones deben resolver problemas asociados con la empresa, la ingeniería de producción y la administración misma.

Haciendo eco a esta propuesta se encuentran cuatro tipos estratégicos de culturas organizacionales -defensivas, prospectivas, analíticas y reactivas- que de acuerdo con Stern (1993) pueden ser tipificadas de la siguiente manera: las culturas **defensivas** son aquellas que protegen un número limitado de productos, eficientes en costos, con estructuras y sistemas formales y rígidos, con comunicaciones unidireccionales de arriba hacia abajo. Las culturas **prospectivas** son caracterizadas por identificar y desarrollar nuevos productos-mercados, buscan la innovación, son sensibles al cambio, flexibles y poco formales, investigan el entorno y están dispuestas a asumir riesgos. Las culturas **analíticas** son una especie híbrida entre las defensivas y las prospectivas, buscan explotar nuevas oportunidades sin dejar sus mercados tradicionales, generalmente adaptativas más que anticipativas, lo que les resta liderazgo, utilizan gerencias por producto. Y finalmente, las culturas **reactivas** en las que los mecanismos que utilizan casi nunca responden a los cambios del entorno siendo bastante vulnerables tanto frente a las tendencias del mercado como ante las acciones emprendidas por la competencia.

6.6. Desempeño y supervivencia organizacionales

Independiente de la utilización de los indicadores económicos y financieros tradicionalmente usados para medir el nivel de efectividad de la organización, lo importante aquí es tratar de establecer los grados de lealtad que los clientes demuestran a través de la recompra de los productos de la organización. Se ha demostrado que firmas exitosas en la obtención de elevados niveles de productividad lo han logrado a través de una cultura organizacional que las soporta y valora el esfuerzo de sus empleados. Estas firmas ubicadas cerca de sus clientes típicamente se obsesionan con el servicio al cliente y su satisfacción (1986) y, como consecuencia, sus indicadores de gestión son bastante reconfortantes. Esta cercanía al cliente, como Peters y Waterman (1982) señalan, puede resultar en una información oportuna del mercado, en actividades conjuntas de desarrollo de nuevos productos y sobre todo en intensos grados de lealtad a la marca, que a su vez se reflejan en mejores niveles de ventas e incrementados márgenes teniendo un impacto positivo en las finanzas de la empresa.

En definitiva, una organización orientada al mercado no sólo garantiza la supervivencia de las empresas en el mercado sino que les mejora sensiblemente su desempeño, todo a partir de la construcción de una cultura en la que los clientes son el eje de toda su actividad.

7. Algunos requerimientos para la implementación

Implementar una cultura organizacional orientada al mercado exige necesariamente el establecimiento de una serie de condiciones para

que pueda operar en forma exitosa. Recurrir al simbolismo del marketing (Páramo, 2000) como mecanismo para contribuir a la socialización e involucramiento de los nuevos contratados parece haber sido una buena estrategia seguida por algunas organizaciones en el mundo. Seleccionar a personas con alto contenido de conducta organizacional prosocial es también otra precondition para que los esfuerzos de cambio no se esparzan en terrenos áridos e infértiles y las personas dispongan de cierta predisposición hacia el servicio que, según Organ (1990), es base para lograr mejores niveles de desempeño.

7.1. Simbolismo del marketing

Apoyado tanto en la teoría simbólica de la organización como en la antropología simbólica, el simbolismo del marketing puede ser utilizado en diferentes momentos para lograr una adecuada implementación de la cultura organizacional orientada al mercado. Tanto los procesos de reclutamiento como los de entrenamiento de los recién ingresados son actividades con altos contenidos culturales ligadas a la interpretación de ciertos símbolos formales e informales de socialización. Pepsi Cola, por ejemplo, es conocida por estimular la competencia interna entre los diferentes gerentes, mientras que Coca-Cola, en contraste, es mucho más conservadora y sus tradicionales valores culturales inducen a la búsqueda de consenso a fin de presentarse como una sola unidad en el mercado-objetivo.

En algunos casos, la selección de personal es una de las decisiones más cruciales puesto que se trata de escoger las personas que más se acerquen al código cultural de la organización que los va a contratar. Por ejemplo, para trabajar en equipo en una cultura organizacional orientada al mercado, se requiere que la gente entienda no solamente las características de

su propio empleo y las interrelaciones con el trabajo de otros sino también los valores, las normas y la ideología de toda la organización. En este sentido, el simbolismo del marketing puede convertirse en una arma bastante poderosa para interpretar la cultura especialmente en aquellas firmas que se encuentran bien establecidas y reconocidas en el mercado. También puede ser útil para entender el dilema de cómo socializar a los nuevos contratados sin afectar ni la creatividad e imaginación que traen al ingresar, ni los planes y programas de la organización.

7.2. Conducta prosocial

Brief y Motowidlo (1986) definieron la Conducta Organizacional Prosocial (COP) como “cualquier comportamiento construido en un contexto organizacional que pretende mejorar el bienestar de la persona o las personas hacia quienes este tipo de comportamiento está dirigido”. Esta COP incluiría tanto la conducta señalada en su propio rol (in-role behavior) como la desarrollada por los representantes de servicio al cliente, así como aquellos comportamientos asumidos fuera del rol asignado (extra-role gestures) que puedan acrecentar el bienestar de un compañero de trabajo o de un cliente (Organ, 1990). George y Bettenhausen (1990) demostraron que las conductas desarrolladas al implementar estrategias de servicio al cliente se encuentran positivamente asociadas con el desempeño total de las ventas. Así, un individuo comprometido con este tipo de comportamientos puede afectar su desempeño personal. Para contribuir a la creación de una cultura de grupo o un clima de trabajo que estimule estas conductas prosociales es recomendable tomar juntos “la cohesión del grupo, el estilo positivo del líder y un marcado énfasis en el proceso de socialización» (George and Bettenhausen, 1990).

Aquellos grupos que han desplegado elevados niveles de conducta de servicio al cliente han proporcionado altísimos niveles de calidad en este tipo de servicio. Sus miembros tienden por lo general a ser más colaboradores, corteses y conocedores en su interacción con los clientes. Esta evidencia empírica es bastante consistente con la sabiduría convencional existente tanto en la literatura de marketing y de organizaciones, como en la prensa popular, en la que se destaca la importancia que tiene el proveer un adecuado y eficiente servicio al cliente. De esta manera, la administración tiene que mercadear el concepto de servicio al interior de la organización a tal grado que se convierta en la razón de ser de todas las actividades organizacionales, que se transforme en un imperativo organizacional (Schneider y Rentsh, 1987). Las organizaciones tienen que ser diseñadas en relación con “a) la creación de un clima de servicio que a su vez cree un servicio de calidad para los consumidores, b) la especificación del rol de cada empleado en la ejecución en serie de las diferentes actividades, y c) las condiciones que faciliten la auto-regulación, la definición del papel del trabajador y la autonomía” (Bowen and Schneider, 1988).

La orientación al servicio es un valor que en una organización orientada al mercado se convierte en clave de éxito, dado que en el campo del marketing las evaluaciones del consumidor se han convertido en un estilo de vida concentrándose particularmente en el concepto del valor producido en parte como consecuencia de tener un servicio al cliente de alta calidad (Lambin, 1992).

8. Conclusión

Después de haber revisado buena parte de la literatura de marketing existente respecto a la

orientación al mercado, estudiado varias piezas de investigación del comportamiento organizacional y propuesto un modelo conceptual para la implementación de culturas organizacionales orientadas al mercado, algunas conclusiones se pueden esbozar en relación con lo que significa una orientación al mercado.

Ella: 1) identifica más fácilmente las actitudes del cliente y su conducta de compra, 2) provee beneficios sociales y psicológicos a los empleados participantes, 3) da a los empleados un más elevado sentido de orgullo de pertenecer a una determinada organización, 4) aumenta el desempeño total de una organización, 5) proporciona un foco unificado para desarrollar, al interior de la organización, proyectos tanto individuales organizacionales, y 6) facilita la claridad suficiente tanto para la formulación de la estrategia de la organización como para su implementación.

Con relación al modelo propuesto para la implementación de una cultura organizacional orientada al mercado puede afirmarse que una de las principales ventajas es que va más allá de los valores que una orientación al mercado supone que en la perspectiva de Slater y Narver (1992) son necesarios pero no suficientes para creación de una organización que necesita aprender y practicar dichos valores. Considerar entonces un adecuado clima organizacional que comprende las estructuras, los sistemas y los incentivos para operacionalizar los valores, así como el espíritu empresarial a través de un liderazgo creativo, es una de las principales y más significativas ventajas del modelo aquí propuesto y que se espera sirva como guía de acción para aquellas organizaciones interesadas en implementar una fuerte cultura orientada al mercado que tan abundantes frutos ha brindado a las empresas que la han alcanzado.

Referencias bibliográficas

- AAKER, D. (1988). "Strategic Marketing Management". 2nd. de. New York. John Wiley & Sons Inc.
- ACHROL, R. (1991). "Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments". *Journal of Marketing*. Vol. 56. October.
- ADLER, N. J. and Bartholomew, S. (1991). "Managing globally competent people". *Academy of Management Executive*. Vol 3.
- ADLER, N. J. and Bartholomew, S. (1992). "Academic and professional communities of discourse: Generating knowledge on transitional human resource management". *Journal of International Business Studies*. Vol 23.
- ADLER, N. J. and Doktor, R. (1989). "From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management Review. In Yg. Osigweh (Ed), *Organizational Science Abroad: Constraints and Perspectives*. New York: Plenum Press
- ANDERSON, M. and Choobineh, J. (1996). "Marketing on the internet". *Information Strategy: The executive's Journal*. Summer
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). (1985). "AMA approves new definition". *Marketing News*, 19
- BARLEY, S.R. (1983). "Semiotics and the study of occupational and organizational cultures". *Administrative Science Quaterly*. 28
- BARNEY, J. (1986). "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy Of Management Review*. Vol. 11. No. 3
- BARNEY, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1
- BARTELS, R. (1976). "The history of marketing thought". 2a. ed. *Grid Inc*. Ohio, USA.
- BONOMA, Th. (1984). "Making your marketing strategy work". *Harvard Business Review*, 62 (march-April)
- BOSCHE, M. (1984). "'Corporate culture' la culture sans histoire". *Revue Française de Gestion*. *Septembre-Octobre*. 29-38
- BOURGEOIS, III: Brodwin, D. (1984). "Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon". *Strategic Management Journal*. Vol. 5
- BOWEN, D. & Schneider, B. (1988) "Services marketing and management: implications for organizational behavior". *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10
- BROMS, H.; Gahmber, H. (1983). "Communication to self in organizations and cultures". *Administrative Science Quarterly*. 28
- BRIGGADIKE, R. (1981). "The contributions of marketing to strategic management". *Journal of Management Review*, Vol. 6. No. 4
- BRIEF, A; Motowidlo, S. (1986) Prosocial Organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 10.
- BUCKLEY, W. F. (1967) "Sociology and modern systems theory". *Englewood Cliffs*. N.J., Prentice Hall
- CALORI, R. (1994). "The diversity of management systems" In Calori, R. and De Woot, Ph. "A european management model. Beyond diversity". U.K.: *Prentice-Hall International*
- CALORI, R. and De Woot, Ph. (1994). "A european management model. Beyond diversity". U.K.: *Prentice-Hall International*
- CHEN, M (1995). "Asian management systems. Chinese, japanese and korean styles of business". U.K.: *International Thomson Business Press*.
- CHRISTENSEN, L. T. (1995) "Buffering organizational identity in the marketing culture". *Organization Studies*. 16/4
- DAY, G. and Wensley, R. (1984). "Assessing

- advantage: a framework for diagnosing competitive advantage". *Journal of Marketing*. Vol 52. April.
- DENISON, D; Mishra, A. (1995) "Toward a theory of organizational culture and effectiveness". *Organization Science*. Vol. 6. No. 2
- DESPHANDE, R. & Parasuraman A. (1984). "Organizational culture and marketing effectiveness". *Scientific Method in Marketing. American Marketing Association*.
- DESPHANDE, R.& Webster F. (1989). "Organizational culture and marketing: defining the research agenda". *Journal of Marketing*. Vol 53. January.
- DICKSON, P. R. (1992). "Toward a general theory of comparative rationality". *Journal of Marketing*. Vol 56. January.
- FELTON, J. William (1989). "Focus on marketing directions: the brokerage market is shifting"; *Broker World*. Oct 1989
- GEERTZ, C. (1973) "The interpretation of cultures" New York: *Basic Books*
- GEORGE, J. & Bettenhausen, K (1990). "Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 75, No. 6
- GIOIA, D.A. (1986). "Symbols, scripts, and sensemaking". In H.P. Sims (de). *The thinking organization*. San Francisco: *Jossey-Bass*
- GOLEMBIEWSKI, R.; Sun, B.; Lin, Ch.; and Boudreaud, R. A. (1995). "Burnout among taiwanese police. A cross-cultural replication of the phase model". *Advances in International Comparative Management*. Vol. 10
- GORDON, G.G. (1991). "Industry determinants of organizational culture". *Academy of Management Review*, 16(2):396-415.
- GUILTINAN, J. and Gordon P. (1997). "Marketing Management. Strategies and Programs". *McGraw Hill-Inc*.
- HARRIS, S. (1994). "Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective". *Organization Science*. Vol. 5, No. 3
- and Cronen, V. (1979). "A rules-based model for the analysis and evaluation of organizational communications". *Communication Quarterly*, Winter
- HATCH, M.J. (1993). "The dynamics of organizational culture". *Academy of Management Review*, 18(4):657-693.
- HILL, Ch. (1988). "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework". *Academy of Management*, Vol. 13. No. 3
- HOFSTEDE, G. H. (1980). "Culture's consequences: International differences in work-related values". *Beverly Hills: Sage Publications*
- HOFSTEDE, G. H. (1983). "Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions". In *Expiscations in Cross-Cultural Psychology*. Lisse Netherlands. swets and Zeitlinger.
- HOFSTEDE, G. H. (1993). "Cultural constraints in management theories". *Academy of Management Executive*. Vol 7, 1.
- HOFSTEDE, G. H. (1997). "Culture and organizations. Software of the mind". *McGraw Hill*. New York.
- HOUSTON, F. (1986) "The marketing concept: what it is and what it is not". *Journal of Marketing*. Vol. 50. April.
- HUNT, S., Chonko, L. and Wood, V.R. (1989). "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing". *Journal of Marketing*. Vol 53. July
- JELINKEK, M; Smircich, L; Hirsh, P (1983). "Introduction: a code of many colors". *Administrative Science Quarterly*, 28, September
- JONES, B. & Monieson, D. (1990). "Early development of the philosophy of marketing thought". *Journal of Marketing*. Vol. 54. January.

- KELLEY, L.; Whatley, A.; Worthley, R.; and Chow I. (1995). "Congruence of national values and organizational practices. A case for the uniqueness of the Japanese". *Advances in International Comparative Management*. Vol. 10
- KOTLER, Ph. (1980). "Marketing Management: Analysis, Planning and Control". *Englewood Clifs*. N.J.: **Prentice Hall**.
- KHOLI, A and Jaworski, B. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*. Vol. 54.
- LAMBIN, J. (1992). "Le marketing stratégique. Fondements, méthodes et applications". **McGraw Hill**. Paris
- LEVINS, R. (1968). "Evolution in changing environments". *Princeton, N.J.: Princeton University Press*.
- LEVINS, R. and Lewington, R. (1985). "The dialectical biologist". *Cambridge, MA: Harvard University Press*.
- LEVITT, T (1960). "Marketing myopia". *Harvard Business Review*. Vol 38, 4
- LEVITT, T (1983). "The globalization of markets". *Harvard Business Review*. May-June
- LOUIS, M.R. (1983). "Organizations as culture bearing milieu". In Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G. and Dandridge, T.C. (Eds). *Organizational Symbolism*. 39-54. Greenwich. CT: JAI Press.
- MACFARQUER, R. (1980). "The post-confucian threat to the west". *The Economist*. 7, February
- MC CARTHY, E. and Perreault, (1984) W. "Basic Marketing". *8th ed. Homewood, IL: Irwin*
- MCKENNA, R. (1991). "Marketing is everything". *Harvard Business Review*. January-February.
- MILES, R., Snow, Ch., Meyer, A.D., and Coleman, H.J. (1978). "Organizational strategy, structure, and process". *Academy of Management Review*. July
- NARVER, J & Slater S. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54
- ORGAN, D. (1990) "The motivational basis of organizational citizenship behavior". *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12
- OUCHI, W.G. & Wilkins, A.L. (1985). "Organizational culture". *Annual Review of Sociology*, 11:457-483
- PÁRAMO, D. (1998a). "Una aproximación al concepto de marketing." Revista Gestión No. 5. División de Ciencias Administrativas. Universidad del Norte. Barranquilla.
- PÁRAMO, D (1998b). "Culturas organizacionales orientadas al mercado. Un modelo para su implementación". Monografía No. 51. Facultad de Administración. Universidad de los Andes.
- PÁRAMO, D (1999). "Hacia un modelo simbólico-cultural del comportamiento del consumidor". Revista Gestión No. 7. División de Ciencias Administrativas. Universidad del Norte. Barranquilla.
- PÁRAMO, D (2000). "La etnografía, una aproximación antropológica al estudio del comportamiento del consumidor" Revista Colombiana de Marketing. Vol. 1 No. 1. Junio.
- PAVETT, C. and Morris, T. (1995). "Management styles within a multinational corporation: A five country comparative study". *Human Relations*. Vol 48. No. 10
- PETERS, T; Waterman (1982). "In search of excellence". New York. **Harper and Row**.
- PETTIGREW, A. (1979). "On studying organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24
- PFEFFER, J. & Salancik, G. (1978). "The external control of organizations". New York: **Harper and Row**
- PORTER, M. (1985). "Competitive Advantage". *New York: The Free Press*.

- PORTER, M. (1990). "The competitive advantage of natos". *Hong Kong: The McMillan Press*
- REED, R; De Fillipi (1990). "Causal Ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 15. No. 1
- ROSSI, Y. and O'Higgins, E. (1980). "The development of theories of culture". In Ino Rossi (Ed). *People in culture*. New York: Praeger.
- SHAPIRO, B. (1988). "What the hell is 'market oriented'". *Harvard Business Review*, 66
- SCHEIN, E. (1985). "Organizations, culture and leadership". *San Francisco: Jossey-Bass*
- SCHEIN, E. (1990). "Organizational culture". *American Psychologist*, 45, 2.
- SCHNEIDER, B. & Rentsch, J. (1987). "The management of climate and culture: a futures perspective. In J. Hage, *Futures of Organizations*. Lexington, MA: Lexington Books.
- SHOSTACK G. L. (1987) "Service positioning through structural change". *Journal of Marketing*. Vol. 51. January. 1987
- SLATER, S. and Narver, J. (1994) "Does a competitive environment moderate the marketing orientation performance relationship?" *Journal of Marketing*, Vol. 58
- SLATER, S. and Narver, J. (1995). "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*. Vol 59. July.
- SMIRCICH, L. (1983) "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*. 28:339-358.
- STERN, J.E. (1993). "La cultura del marketing". *Mercadeo interamericano*.
- TERPSTRA, V and David, K. (1985). "The cultural environment of international business". *Cincinnati: South-Western Publishing*
- THÉVENET, M. (1986). "Audit de la culture d'entreprise". *Les éditions d'organisation*. París.
- THUROW, L. (1991). "Head to head". *Cambridge, Mass.: MIT Press*.
- TJOSVOLD, D. and Wong, Ch. (1994). "Working with customers: cooperation and competition in relational marketing". *Journal of Marketing Management*. Vol. 10
- TRIANDIS, H.C.; Kurowski, L.; Gelfand, M; (1994). "Workplace Diversity" In H.C. Triandis, M.D. Dunnette, & L. Hough (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (4th edition)*. Palo Alto, C.A. Consulting Psychologist Press, Inc.
- WALKER O. & RUEKERT, R. (1987). "Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework". *Journal of Marketing*. Vol. 51. July
- WEBER, M. (1930). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York. Scribners
- WEBSTER F. (1988). "Rediscovering the marketing concept". *Business Horizons*, 31
- WEICK, Karl. (1987) "Organizational Culture as a Source of High Reliability". *California Management Review*. Winter.
- WESTLEY, F. and Mintzberg, H. (1989). "Visionary leadership and strategic management" *Strategic Management Journal*. Vol. 10
- YIP, G. (1992). "Total global strategy". *Englewoods Cliffs. N.J.: Prentice-Hall*
- ZEITHAML, V; Berry, L.; Parasuraman, A. (1988). "Communication and control process in the delivery of service quality". *Journal of Marketing*. 52, April
- ZEITHAML, V and Zeithaml, V. (1984). "Environmental management: revising the marketing perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 48. Spring.