



Universidad de Málaga

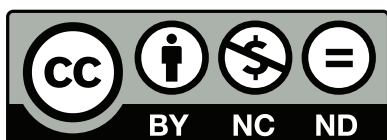
**Estructuras Orgánicas y Orientación al Mercado: Una
aproximación a la cultura organizativa del mercado
minorista del Gas y la Electricidad**



SPICUM
servicio de publicaciones

AUTOR: Juan Pablo Casado Fernández

EDITA: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:

Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):

[Http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es)

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es



JULIA MARTÍN ARMARIO Y EVA M^a GONZALEZ ROBLES profesoras del Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga,

CERTIFICAMOS:

Que Don JUAN PABLO CASADO FERNÁNDEZ, licenciado en sociología, ha realizado en el Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga, bajo nuestra dirección, el trabajo de investigación correspondiente a su Tesis Doctoral titulada:

"ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: UNA APROXIMACIÓN A LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LOS SECTORES DEL GAS Y LA ELECTRICIDAD"

Revisado el presente trabajo estimamos puede ser presentado al Tribunal que ha de juzgarlo.

Y para que conste a efectos de lo establecido en el artículo 8 del Real Decreto 778/1998, regulador de los estudios de Tercer Ciclo – Doctorado, AUTORIZAMOS la presentación de esta tesis en la Universidad de Málaga.

Málaga a dieciséis de mayo de dos mil once

Fdo.: Julia Martín Armario

Fdo.: Eva M^a González Robles

Agradecimientos

A mis padres y hermanos por ayudarme y apoyarme en todo momento inculcándome ese afán por aprender y ser mejor cada día, sin la que esta aventura y otras que atrás quedaron, no hubieran sido posibles.
En definitiva, agradecerlos la confianza y el aliento recibido.

No obstante, este proyecto no hubiera sido posible sin la inestimable participación de *Julia* quien ha sabido guiar y orientar este trabajo hacia puerto firme donde amarrarlo. Igualmente, agradecer a *Eva* la ayuda y colaboración prestada en el análisis y tratamiento de los datos, sin los que este trabajo carecería de sentido, tiempo que aprovecho para agradecer al conjunto de profesores del programa de doctorado la ayuda prestada para su realización.

Igualmente agradecer la ayuda de cada uno de los colaboradores y encuestados, algunos de ellos amigos y compañeros que tan afable y desinteresadamente han querido colaborar en este proyecto, agradeciendo a *Paki* el gran apoyo recibido en los inicios del mismo, a *Pili*, *Verónica*, *Mª Carmen*, *Vanesa* y *Jaime* su inestimable ayuda en la recopilación de información, y como no a *Antonio* por el diseño del web-site habilitado para este trabajo, haciendo extensible este reconocimiento al resto de compañeros y amigos que han querido colaborar en la realización del mismo. Gracias a todos por vuestra colaboración.

La paciencia es, en el hombre, el testimonio de su sabiduría.
(Rey Salomón)

INDICE DE CONTENIDOS.

AGRADECIMIENTOS

PARTE I: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCION 5

Cap. 1.- JUSTIFICACION Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.- Justificación teórica del estudio	11
2.- Justificación de los <i>sectores</i> y <i>actividades</i> objeto de estudio	13
3.- Objetivos de la investigación	15

PARTE II: REVISION BIBLIOGRÁFICA

Cap. 2: DISEÑO Y CONFIGURACION ORGANIZACIONAL

Apto. I: Estructura y Diseño Organizativo.

1.- Aproximación al término <i>Estructura Organizativa</i> .	25
2.- Conceptualización del término: Definiciones relevantes.	28
3.- Factores y procesos clave de la estructura organizativa.	30
3.1.- Dimensiones y niveles de análisis de la estructura organizativa.	30
3.2.- Parámetros de diseño y configuración estructural.	34
4.- Estructura organizativa y orientación estratégica: Proceso de toma de decisiones.	36
4.1.- Relación entre estructura organizativa y estrategia empresarial.	36
4.2.- Desarrollo e implementación de la estrategia.	40
5.- Principales modelos o paradigmas organizativos.	42
5.1.- Modelo <i>burocrático-mecanicista</i> .	42
5.2.- Modelo estructural <i>orgánico</i> .	46
5.3.- Organizaciones basadas en Conocimientos.	49
5.4.- Principales tipologías organizativas: Clasificación de Mintzberg (1979).	51
6.- Nuevos paradigmas organizativos contemporáneos.	53
6.1.- La forma Federal (Handy, 1992).	54

6.2.- La Forma "N" (Hedlund, 1984).	55
6.3.- La organización en Red (Snow <i>et al.</i> 1992; Miles <i>et al.</i> 1995).	56
6.4.- La forma Hipertexto (Nonaka y Takeuchi, 1995).	57
6.5.- La organización Plataforma (Ciborra, 1996).	59
6.6.- La Forma Horizontal (Ostroff, 1999).	59
6.7.- La organización Virtual (Davidov, <i>et al.</i> 1992; Byrne, 1997).	60
6.8.- La organización Celular (Bechhan, 1998; Rivas, 2002).	63
7.- Cambio y evolución estructural: Proceso de <i>ajuste y cambio</i> organizacional.	64

Cap.2 Apto II: El fenómeno Cultural en las Organizaciones

1.- Aproximación al término <i>Cultura Organizativa</i> .	73
2.- Análisis del fenómeno cultural en las organizaciones.	75
2.1.- Principales líneas de Investigación de la cultura organizacional.	75
2.2.- Corrientes y perspectivas de estudio de la cultura organizacional.	78
3.- Conceptualización del término: Definiciones relevantes.	81
4.- Elementos constitutivos y funciones asociadas a la cultura.	85
4.1.- Dimensiones asociados a la cultura.	85
4.2.- Funciones asociadas a la cultura organizativa.	88
5.- Caracterización y tipologías de cultura organizacional.	90
6.- Relación de la Cultura respecto algunas variables del diseño organizacional.	93
6.1.- Relación entre Cultura, <i>Imagen e Identidad Corporativa</i> .	93
6.2.- Cultura y comportamiento organizacional.	94
6.3.- Cultura y comunicación organizacional.	96
6.4.- Cultura y estrategia empresarial.	97
6.5.- Cultura y estructura organizativa.	98
7.- Proceso de <i>Generación y Trasmisión</i> de la <i>cultural organizativa</i> .	99
7.1.- La Institucionalización de la Cultura.	99
7.2.- Proceso de Trasmisión de la Cultura.	100
8.- Como medir la cultura: Modelos de análisis cultural.	103
8.1.- Modelo de análisis cultural de Schein (1985).	104
8.2.- Modelo cultural de Fleury (1989).	105
8.3.- Modelo cultural de Freitas (1991).	106

8.4.- Modelo cultural de Hatch (1993).	106
8.5.- Modelo de análisis Cultural de Rodríguez (2004).	107
8.6.- Modelo de análisis Cultural de Sánchez <i>et al</i> , (2006).	107
9.- Proceso de cambio y ajuste cultural	108
 Cap. 3: EL CONCEPTO DE ORIENTACION AL MERCADO	
1.- Aproximación al concepto de Orientación al Mercado (OM).	113
1.1.- La Orientación al Mercado: La aplicación de un nuevo concepto de marketing.	113
1.2.- Enfoques y perspectivas afines a la OM	116
2.- Conceptualización del término: Definiciones relevantes	119
3.- Perspectivas de estudio y dimensiones asociadas a la OM.	124
3.1.- Perspectiva filosófica-Cultural. Dimensiones asociadas	124
3.2.- Perspectiva Comportamental u operativa: Dimensiones asociadas	129
4.- Principales corrientes y líneas de investigación de la OM	131
4.1.- Clasificación de Tönnies y Möller (1996).	131
4.1.1.- OM como filosofía de negocio.	132
4.1.2.- OM como procesamiento de la información.	133
4.1.3.- OM como coordinación interfuncional de la información sobre el mercado.	135
4.1.4.- OM como recurso del aprendizaje organizativo.	137
4.2.- Clasificación de Lafferty y Hult (2001).	141
5.- Antecedentes y precursores de la Orientación al Mercado.	145
5.1.- Antecedentes relativos a la alta dirección.	146
5.2.- Antecedentes asociados a la dinámica interdepartamental.	149
5.3.- Antecedentes asociados a los sistemas organizativos.	150
5.4.- Antecedentes asociados a los procesos organizativos.	152
6.- Factores moderadores en la relación OM y los resultados empresariales.	153
6.1.- Factores relativos al mercado.	154
6.2.- Factores relativos a la competencia.	156
6.3.- Factores relativos al entorno genérico.	157
7.- Efectos y consecuencias de la OM.	158
7.1.- Efectos de la OM sobre los resultados empresariales.	159
7.2.- Efectos de la OM sobre la capacidad innovadora.	161

7.3.- Efectos de la OM sobre los empleados.	162
7.4.- Efectos de la OM sobre los clientes.	163
7.5.- Efectos de la OM sobre las relaciones con el canal de distribución.	163
8.- Escalas de medida de la OM.	164
8.1.- Escala MKTOR (Narver & Slater, 1991).	164
8.2.- Escala MARKOR (Kohli, Jarowski & Kumar, 1993).	165
8.3.- Escala Deshpandé y Farley (1995).	166
8.4.- Escalas adaptadas.	166
8.5.- Estudios sobre las aplicaciones de escalas de OM.	167
9.- Cultura Organizacional y OM: Algunas consideraciones.	167
10.- Elementos para la consideración de un modelo organizacional Orientado al Mercado.	169

PARTE III: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

Cap. IV: PLANTEAMIENTO E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

1.- Estructuras Orgánicas y Orientación al Mercado: El dilema entre forma y contenido.	179
1.1.- Estructuras orgánicas.	181
1.2.- El concepto de OM.	183
2.- Planteamiento y modelo de la investigación.	184
3.- Hipótesis de la investigación.	187
3.1.- Hipótesis relativas a los factores constitutivos de una estructura orgánica como condicionantes de un enfoque o perspectiva orientada al mercado.	187
3.2.- Hipótesis relativas a los factores constitutivos de la Orientación al Mercado como condicionante para la implementación de criterios organizativos de tipo orgánico.	191
3.3.- Hipótesis relativas a la relación entre estructuras orgánicas y orientación al mercado respecto al rendimiento empresarial	193

PARTE IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EMPIRICA

CAP. V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.- Objetivos y planificación de la investigación.	199
2.- Identificación de las variables e instrumentos de medida.	200
2.1.- Escalas para la medición de la estructura orgánica (EO).	201
2.2.- Escala para la medición del concepto Orientación al Mercado (OM).	202

2.3.- Escala para la medición del Rendimiento o <i>performance</i> organizacional (RE).	203
3.- Delimitación del escenario de la investigación.	204
3.1.- Universo muestral.	204
3.2.- Método empleado para la captación y recogida de información.	206
4.- Descripción de los métodos y técnicas de análisis empleados	207
5.- Proceso de validación de los instrumentos de medida	209
5.1.- Análisis de validez escala Orientación al Mercado (OM)	209
5.1.1.- Análisis fiabilidad escala OM	209
5.1.2.- Análisis factorial escala OM	210
5.2.- Análisis de validez escala Estructura Orgánica (EO)	213
5.2.1.- Análisis fiabilidad escala EO	213
5.2.2.- Análisis factorial escala EO	215
5.3.- Análisis validez escala Rendimiento empresarial (RE)	217
5.3.1.- Análisis fiabilidad escala RE	217
5.3.2.- Análisis factorial escala RE	218

Cap. VI: ANALISIS DE DATOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1.- Análisis preliminar: Descriptivo y clasificatorio	223
1.1.- Empresa o corporación.	223
1.2.- Sector.	224
1.3.- Actividad.	225
1.4.- Nivel de mercado.	225
1.5.- Perfil de funciones.	226
1.6.- Ámbito de actuación.	227
1.7.- Tamaño empresa.	227
2.- Validación y contrastación de las relaciones planteadas entre conceptos.	230
2.1.- Análisis de los supuestos del modelo de regresiones.	230
2.1.1.- Supuesto de <i>independencia</i> de los residuos.	231
2.1.2.- Supuesto de <i>normalidad</i> de las variables.	233
2.1.3.- Supuesto de <i>Homocedasticidad</i> .	237
2.1.4.- Supuesto de <i>linealidad</i> : Gráficos de regresión parcial	238
2.1.5.- Supuesto de <i>colinealidad</i> .	242

2.2.- Análisis de regresiones.	242
2.2.1.- Análisis regresión entre los factores constitutivos de la EO respecto a la implementación de un enfoque o perspectiva OM.	242
2.2.2.- Análisis regresión entre los factores constitutivos de la OM respecto a la implementación de criterios de tipo orgánico.	244
2.2.3.- Análisis regresión entre ambos enfoques (OM y EO) respecto a una mejora en el rendimiento o performance empresarial.	245
2.2.3.1.- Análisis de regresión entre los factores constitutivos de la OM respecto a una mejora en el rendimiento o <i>performance</i> organizacional.	245
2.2.3.2.- Análisis de regresión entre los factores constitutivos de una estructura orgánica (EO) respecto a una mejora en el rendimiento o <i>performance</i> organizacional.	247
2.2.4.- Análisis de regresión entre la consideración de criterios de tipo orgánico (EO) respecto a los indicadores de rendimiento empleados	248
2.2.5.- Análisis de regresión entre la consideración de la Orientación al mercado (OM) respecto a los indicadores de rendimiento empleados	255
3.- Discusión sobre los resultados de la investigación	263
3.1.- Características y perfil de la muestra	263
3.2.- Discusión sobre los resultados logrados mediante las técnicas de contrastación	264

CAP. VII: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

1.- Implicaciones teóricas de la investigación	274
2.- Implicaciones prácticas de la investigación	276
3.- Limitaciones y futuras líneas de investigación	278

PARTE V: ANEXOS

ANEXO I: ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN

1.- Introducción a los sectores objeto de estudio	285
1.1.- Situación actual de los mercados energéticos	285
1.2.- El sector energético español	288
2.- Interrelación e interdependencia de los sectores eléctrico y gasista.	292
3.- El sector en cifras	295
3.1.- El sector eléctrico	295
3.2.- el sector gasista	297

Apto. I: El sector eléctrico

1.- Introducción al sector eléctrico.	305

2.- Normativa y regulación del sector eléctrico.	307
2.1.- Reglamentación comunitaria: Mercado Europeo de la Electricidad.	307
2.2.- Legislación nacional.	309
3.- Actividades y agentes del sistema eléctrico.	317
4.- Organización y funcionamiento del sistema.	324
5.- Consideraciones adicionales sobre el sector eléctrico.	327
 Apto. II: El sector del Gas Natural Canalizado	
1.- Introducción al sector del Gas Natural.	333
2.- Marco normativo y regulador del sector del Gas Natural.	334
2.1.- Reglamentación Comunitaria.	334
2.2.- Reglamentación nacional.	336
3.- Actividades y agentes del sistema.	339
4.- Organización y funcionamiento del sistema gasista.	345
5.- El sector del Gas Natural: Algunas consideraciones.	346
5.1.- La cadena del Gas Natural.	346
5.2.- El mercado del Gas Natural.	349
 ANEXO II: CUESTIONARIO	 355
BIBLIOGRAFÍA	361

PARTE I: PRESENTACION DE LA INVESTIGACION

INTRODUCCION

Uno de los grandes debates producidos en el área de la gerencia y dirección empresarial, gira en torno a dilucidar si la estructura de una organización, sigue o precede, a la estrategia de la misma, y en qué medida esta configuración llega a afectar al rendimiento empresarial de la organización. Es por ello, que la relación de contingencia entre ambiente, tipología estructural, estrategia, cultura organizativa y resultados organizacionales haya recibido una considerable atención en gran parte de los estudios e investigaciones desarrolladas en esta área.

Tal es el caso del presente estudio, o al menos esa es nuestra intención, y por el que esperamos profundizar y contribuir al esclarecimiento de los principales criterios o factores clave presentes en todo proceso de desarrollo y supervivencia organizacional, hecho por el que prestaremos especial atención a la estructura y diseño organizacional que esta presente (hardware), como a los estilos o criterios de gerencia que esta desarrolla e implementa (software).

Es decir, nuestra intención no es otra que la de analizar la relación de interdependencia y complementariedad entre la consideración de un tipología organizacional concreta; *la Orgánica*, con la adopción de un enfoque o perspectiva gerencial; *la Orientación al Mercado*, o lo que es lo mismo, analizar como determinados factores del diseño organizativo se conjugan con determinados criterios o enfoques gerenciales en un intento por desarrollar un modelo de organización próspera y eficiente.

Como veremos detenidamente con posterioridad, el adjetivo *orgánico*, atribuido a Burns y Stalker (1961), es planteado como oposición a las estructuras burocráticas y mecanicistas propias de las sociedades industrializadas, en parte, consecuencia de los efectos de la globalización de la economía y del agotamiento de los modelos organizativos basados en la eficiencia y productividad por el que; *“las organizaciones son concebidas como entidades racionales en las que el diseño organizativo es una ciencia y en el que las personas son consideradas como seres o entes económicos”* (Burnes, 2000).

Del otro lado, el concepto de *Orientación al Mercado* (Narver y Slater; 1990; Kohli y Jarowski; 1990), está referido a la aplicación de un nuevo concepto de Marketing, entendido por tal, aquella filosofía y/o cultura empresarial que posibilita la obtención de ventajas competitivas sostenibles en base a un mayor conocimiento y comprensión de su entorno (clientes y competidores), lo que permite a la organización desarrollar todo un conjunto de capacidades y habilidades organizativas (inteligencia de mercado) que promuevan la detección de las necesidades, tanto reales como potenciales, de sus respectivos mercados.

Delimitados los conceptos sobre los que versará este trabajo quedaría por indicar el campo o área en el que lo desarrollaremos. En nuestro caso, el escenario elegido es el conformado por las empresas y compañías que participan en el mercado minorista del gas y la electricidad. En concreto, nos referimos a las compañías *Distribuidoras* y *Comercializadoras*, empresas encargadas de la gestión del suministro a consumidores y clientes finales, aunque como veremos con posterioridad, en condiciones de mercado y con funciones diferenciadas.

Hemos de indicar que una parte considerable de las compañías distribuidoras y comercializadoras consideradas para este estudio, forman a su vez parte de estructuras organizativas superiores haciendo posible su participación en ambos sectores y en varias de las actividades que lo integran.

Ante ello, optaremos por un tratamiento individualizado e independiente para este tipo de compañías, sin considerar su pertenencia o no a una estructura organizativa mayor.

Una consecuencia de esta elección supone la no generalización de los resultados al conjunto de actividades y actores que integran estos sectores, dado que nuestro análisis se realiza a un nivel inferior. Por decirlo de manera gráfica, dejaremos de lado la parte industrial del sistema (Generación y Transporte) para centrarnos en la parte comercial y de servicios de la misma (Distribución y Comercialización) convirtiéndose este hecho en nuestra primera limitación dada su no generalización, pero por contra, nos permitirá detectar los principales criterios organizativos que definen y caracterizan a este tipo de empresas al nivel de mercado en el que operan.

En este sentido, nos planteamos una serie de cuestiones en relación a nuestro objeto de estudio: (1) ¿Son estos sectores un escenario adecuado para el desarrollo de estructuras orgánicas (EO), o dada su complejidad y regulación necesitan seguir rigiéndose bajo criterios mecanicistas? (2) ¿La estructura y funcionamiento de estos sectores son proclives al desarrollo y adopción de una cultura y unos comportamientos Orientados al Mercado (OM) o dada su naturaleza *estratégica e industrial* es recomendable optar por otro enfoque o perspectiva de marketing?, y en caso de serlo, (3) ¿Existe igual grado de *Orientación al Mercado* y *flexibilidad organizacional* entre las distintas actividades o áreas consideradas?, y por último, (4) ¿Existe una clara vinculación entre la implementación de estos criterios gerenciales (OM y EO) respecto a una mejora en los resultados empresariales y organizacionales de aquella firma que los implementen?.

Sin duda, todas estas cuestiones a las que trataremos de dar respuesta, nos llevan a la consideración de un aspecto esencial en la configuración y desarrollo de cualquier empresa u organización; la definición y puesta en práctica de un *criterio organizativo (forma y contenido)* que les permita desarrollar *una identidad, una imagen, y una forma de actuar y comportarse* que las diferencie respecto a otras unidades de su entorno, lo que le permitirá prosperar y sobrevivir en un ambiente tan competitivo y turbulento como el que caracteriza a las sociedades y mercados de hoy día.

Quedaría por señalar que este trabajo se enmarca dentro del área de la *Investigación y Marketing*, y como tal, los aspectos más significativos girarán en torno a este área, de modo que no pretendemos realizar un estudio de carácter jurídico, administrativo o de ingeniería, a pesar de las insalvables referencias a la regulación de estos sectores, a su re-ordenamiento estructural y administrativo y a los aspectos técnicos derivados de la organización de unos sistemas tan entramados y complejos como estos.

En cuanto al desarrollo y estructura de esta investigación, esta queda dimensionada en *cinco* partes o áreas claramente diferenciadas. La primera de ellas, *Presentación de la Investigación* (Introducción y Cap. 1), trata de exponer los argumentos y criterios fundamentales que nos llevan a emprenderlo, haciendo expresa referencia a las causas, motivos y objetivos que esperamos alcanzar en el desarrollo del mismo.

La segunda parte, *Revisión Bibliográfica* (Cap. 2 y 3) está centrada en presentar una exhaustiva revisión literaria acerca de los conceptos planteados, así como de las corrientes o perspectivas de pensamiento que las soportan.

En cuanto a la tercera parte, *Marco teórico y conceptual* (Cap. 4), se centra en exponer la relación existente entre las variables consideradas mediante la construcción de un modelo cognitivo que los relaciona y vincula entre sí. La construcción de este marco teórico está fundamentada en los

presupuestos teóricos presentados con anterioridad y tiene como finalidad la explicación de la realidad que pretende ser descrita y analizada.

La cuarta parte, *Desarrollo de la investigación empírica* (Cap. 5 y 6), se centra en describir la metodología utilizada para el diseño y recogida de información, así como las técnicas empleadas en el análisis de los datos. Decidimos incluir en este apartado el capítulo correspondiente a las Conclusiones (Cap. 7), en la que ofrecemos una explicación de los resultados obtenidos, así como de las limitaciones e implicaciones prácticas de cara a su aplicabilidad en el mundo académico y empresarial.

Finalmente hemos optado por incluir una quinta parte –*Anexos*, en la que se exponen, por orden de aparición; una descripción de las principales características y particularidades del escenario de la investigación, el cuestionario empleado durante la fase de recogida de información y una relación de las referencias bibliográficas y fuentes consultadas para su realización.

Cap. 1: JUSTIFICACION TEORICA

1.- JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.

Al igual que la sociedad cambia y evoluciona, el concepto de marketing, las formas organizativas y los estilos de gerencia han cambiado y evolucionado más que como un reto, como respuesta a la necesidad por adaptarse a los imperativos y exigencias que cada momento ha ido requiriendo.

Una de las consecuencias de este cambio y evolución en el mundo empresarial se hace patente en los cambios sociales, culturales y económicos que afectan hoy día a nuestras sociedades. En particular, (1) *el proceso de globalización de la economía y el cambio cultural de las organizaciones*, consecuencia en parte del fuerte impulso experimentado por las comunicaciones a nivel mundial, concretamente internet, lo que ha posibilitado una mayor interactividad y acceso a la información por parte de clientes, con el consiguiente impacto sobre los hábitos de compra de los mismos, provocando en palabras de Achrool (1991); *“un emergente y a veces extraño ambiente caracterizado por un entorno en el existe una mayor diversidad, un mayor nivel de conocimiento y una creciente turbulencia ambiental”*.

Es precisamente esta necesidad por adaptarse la que ha puesto de relieve (2) *la urgencia por desarrollar nuevas formulaciones y diseños organizativos más acordes a las necesidades contemporáneas*, de modo que; *“la jerarquía, el mecanicismo y la formalización de procedimientos, son cada vez más a menudo sustituidos por la horizontalidad, la flexibilidad y una creciente importancia por los aspectos y relaciones informales que se producen en el interior de la organización”* (Wang et al. 2003), escenario que bien refleja el cambio de paradigma desde postulados burocráticos y mecanicista hacia criterios organizacionales más flexibles y adaptables (orgánicos).

De igual modo, el concepto y filosofía tradicional del Marketing se ha visto enfrentado a un constante proceso de revisión y conceptualización, llegando incluso a cuestionarse (3) *la aplicabilidad de dicha filosofía a cualquier tipo de entorno y organización*.

Según Elliott (1990); *“el concepto tradicional de marketing encuentra una plácida o fácil aplicación en entornos benignos como son los que caracterizan a las sociedades occidentales de postguerra. Por contra, en entornos cambiantes como los que surgen a partir de los años 70 s. XX en las que tiene lugar la aparición de nuevas tendencias como el consumismo y el ecologismo, se requiere de la implantación de un tipo de marketing diferente”*, momento propicio para el surgimiento de una nueva forma de concebirlo: *el marketing de relaciones*.

En este sentido, Rich (2000) considera que; *“la evolución de la comercialización de la transacción a la comercialización de la relación supone uno de los progresos más significativos de la práctica del Marketing, por el que se centra el interés en la relación del cliente precedida por una orientación a la transacción”*.

No obstante, las aplicaciones del marketing a entornos cambiantes y dinámicos han sido igualmente analizadas y tratadas en la literatura de referencia. Tal es el caso de *mercados de competencia imperfecta* que resultan tras procesos de desregulación y liberalización, como el producido recientemente en sectores como las telecomunicaciones, el transporte e incluso el sector energético, sectores en los que se reconoce la creciente importancia de las fuerzas competitivas y la inadecuación de la tradicional filosofía del marketing a las nuevas demandas y necesidades.

De este modo, y como respuesta a esta situación, surge la orientación al mercado, entendida como aquella filosofía o cultura empresarial que aplica y desarrolla el concepto de marketing a todos los

niveles y áreas de la organización, y por la que se concede especial atención a los procesos y no a las técnicas y actividades puramente comerciales.

Tal implementación deberá ser llevada a cabo por toda la empresa y no sólo por el departamento de marketing, siendo la gerencia-dirección el principal responsable de su correcto desarrollo e implementación (Kohli y Jarowski, 1990).

Sin embargo, la búsqueda por parte de los investigadores de un constructo en el que basar el contenido teórico del concepto de orientación al mercado (en adelante OM) tropieza con el hecho de la falta de una definición de marketing ampliamente aceptada; *“pues si bien nadie discute la validez de la filosofía que subyace en el mismo, dificulta su adopción y la comparación entre las distintas investigaciones existentes sobre la materia”* (Martín et al. 2003).

En consecuencia, tanto la consideración de una tipología estructural orgánica (en adelante EO), como el enfoque o perspectiva de la Orientación al Mercado (OM), tienen su origen y son una consecuencia de la evolución teórica y empírica de dos campos o áreas vinculadas a la gerencia y *management* empresarial; siendo para el caso de las formas organizativas su evolución desde planteamientos mecanicista y burocráticos hacia modelos orgánicos, y para el caso del marketing la ampliación de su campo de acción hacia aspectos relacionados con la dirección estratégica (Martín et al. 2003), lo que nos lleva a considerar ambas perspectivas como (4) *enfoques de gestión contemporáneos por los que definir y desarrollar una nueva concepción de empresa*, tal y como evidencia la extensa literatura al respecto.

No hemos de olvidar que el objetivo de cualquier empresa u organización es el de maximizar sus resultados y con ello sus beneficios, y dado el entorno competitivo en el que estas se desenvuelve, solo es posible mediante la consecución de *ventajas competitivas* que aporten al cliente un *valor añadido* y diferencial que el ofertado por el resto de actores y competidores. Igualmente, estas ventajas han de ser *sostenibles* en el tiempo, lo que lleva implícito el desarrollo de una capacidad o habilidad por atender, e incluso anticiparse, a las demandas presentes y futuras de sus respectivos mercados.

Y es en este aspecto, en el que la extensa literatura consultada destaca la relevancia que para esta filosofía de gestión (OM) tiene el principio de *creación de un valor* en base a la consecución de *ventajas competitivas sostenibles*, haciendo posible que la organización centre sus esfuerzos sobre clientes, competidores y resto de fuerzas del entorno como forma de satisfacer sus deseos y preferencias, lo que a su vez incidirá positivamente sobre los resultados organizacionales y empresariales de la misma (Kohli y Jarowski, 1990; Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992 Desphandé et al. 1993; Lambín, 1996; Matsumo 2002; Cossío y Martín, 2000; Martín et al. 2003, 2008)

De igual modo, la consideración de una tipología estructural orgánica (flexible), descansa sobre el principio de obtención de ventajas competitivas sostenibles en base a la configuración y diseño de estructuras más flexibles, más planas y con mayores niveles de comunicación e informalidad, considerando que, determinados factores estructurales, ambientales y organizativos, denominados factores de contingencia han de influir notoriamente sobre los resultados económicos y organizacionales de la misma (Burns y Stalker, 1961; Miles y Snow, 1978, Mintzberg, 1979; Child 1972, 1997; Galbraith y Kazanjian, 1986; Camps et al. 2002).

Es por ello por lo que consideramos que *ambos enfoques (5) representan un modo o criterio por el que desarrollar y obtener ventajas competitivas sostenibles, con el consiguiente impacto sobre los resultados organizacionales de la firma*, por lo que su vinculación y estudio conjunto se nos presentan

a priori justificada, a pesar de contar con notables diferencias en su particular interpretación del fenómeno organizacional.

Tales diferencias, a tenor de la literatura consultada, las encontramos en la propia definición de cada una de ambos enfoques, siendo para el caso de las estructuras orgánicas (EO) la importancia concedida a los factores estructurales y ambientales (de contingencia y ambientales) como los determinantes de un tipo de organización (perspectiva sistémica); *algo que se tiene*, y para el caso de la Orientación al Mercado (OM), la definición y puesta en práctica de un nuevo concepto de marketing que impregna y da sentido a la organización (perspectiva simbólico interpretativa); *algo que se es* (Davis, 1990, Rodríguez, 2004; Sánchez *et al.* 2006).

De este modo, consideramos justificado y al mismo tiempo viable (6) *el análisis conjunto de ambos enfoques o perspectivas*, dado que ambos se sustentan sobre el principio de obtención de ventajas competitivas que finalmente han de incidir sobre los resultados organizacionales de la firma, destacando como hipótesis fundamental de este trabajo que; *“forma y contenido se necesitan y complementan, y adecuadamente alineadas, contribuyen a un mayor balance y eficiencia de la organización”* (Fernández *et al.* 1991).

Finalmente, y teniendo presente las características y singularidad del escenario elegido (mercado minorista del gas y la electricidad), tales como la división e integración horizontal de las actividades que componen estos sectores, la separación entre las actividades de red (transporte y distribución) respecto a las actividades liberalizadas (generación y comercialización), unido al proceso de liberalización e introducción de competencia, nos lleva inevitablemente a hablar de cierto dinamismo y turbulencia ambiental, y por tanto, de la necesidad por desarrollar estructuras más flexibles y adaptables, al tiempo que implementar nuevos enfoques de marketing más acordes a las nuevas necesidades que estos mercados demandan.

En este sentido, consideramos que (7) *el escenario elegido para su realización* reúne las condiciones regulatorias, organizacionales y estructurales, por las que analizar estas variables y sus implicaciones de cara al mundo académico y empresarial.

2.- JUSTIFICACIÓN DE LOS SECTORES Y ACTIVIDADES OBJETO DE ESTUDIO.

La elección de estos sectores y de las actividades de distribución y comercialización como escenario en el que analizar los conceptos referidos (OM y EO), y de estos respecto a una mejora en los resultados empresariales y organizacionales, se encuentra estrechamente vinculada a varios hechos que consideramos fundamentales.

En primer lugar, hacemos referencia a (1) *las constantes modificaciones y readaptaciones, estructurales y normativas* sufridas en estos sectores desde principios de los años 90 en favor de la iniciativa privada, provocado cuanto menos, cambios sustanciales en la forma y composición de este tipo de grupos y compañías.

En este aspecto, hechos como el cambio en el modelo de suministro tradicional, y la separación física, jurídica y económica entre actividades reguladas (distribución), y actividades que se ejercen en régimen de libre competencia (comercialización), han demostrado tener, cuanto menos, efectos sobre la estructura organizativa de este tipo de empresas y compañías.

Igualmente, (2) *el paulatino proceso de liberalización y la consiguiente introducción de competencia* en sectores tradicionalmente concebidos de dominio público y fuertemente regulados, pone de manifiesto

la necesidad por desarrollar nuevas concepciones o perspectivas de marketing más acordes a las necesidades reales de estos mercados.

Este esfuerzo regulador en *pro* de la liberalización, tiene su origen en el intento por parte de la U.E. por crear un Mercado Europeo de la Energía cuya finalidad es la de: “ofrecer una mayor competitividad a través de un mejor servicio a los consumidores, una mejor protección medioambiental y una mayor seguridad en los suministros de energía, todo ello a la vez que se garantiza la consecución continuada de los requisitos básicos del servicio público” (Paputsis, 1999).

Probablemente, la consecuencia más visible de este proceso de desregularización sea la introducción de competencia por medio de la liberalización de las actividades de *generación* (parte industrial del sistema) y *comercialización* (suministro a clientes y consumidores finales), haciendo posible la libre participación de empresas y grupos energéticos, tanto nacionales como comunitarios, en sus respectivos mercados energéticos.

También hemos de considerar (3) la *interconexión e interdependencia de estos sectores* consecuencia de la importancia y representatividad del sector gasista en relación a la producción de electricidad mediante el uso de las denominadas Centrales de Ciclos Combinados¹ (CCC), lo que permite a este tipo de empresas participar indistintamente en ambos sectores y en varias de las actividades que integran cada uno de estos sistemas.

Igualmente encontramos cierta (4) *similitud en cuanto a criterios organizativos y funcionales*, esto es, similar organización, funcionamiento, estructura y agentes participantes, de modo que ambos sistemas diferencian entre actividades de Producción – Generación (eléctrico) / Aprovechamiento de Materias Primas (gas) y Transporte, propias de la parte industrial del sistema, y actividades de Distribución y Comercialización propias de un *mercado minorista* centrado en el suministro de energía a consumidores y clientes finales.

A esto hemos de añadir la diferenciación entre actividades *reguladas* (Transporte y Distribución) respecto a las *liberalizadas* (Generación y Comercialización), así como la obligatoriedad de separación jurídica, económica y funcional de aquellas empresas que desarrollen sus funciones en ambos tipos de actividades o de mercados.

En lo que respecta a la (5) *regulación de las actividades de distribución y comercialización*, destacamos el surgimiento y creación de la figura de las *Comercializadoras*, consecuencia directa de la reestructuración de ambos sectores y de la aplicación de un nuevo criterio funcional a favor de la libre competencia y la libre iniciativa empresarial.

Del otro lado, la actividad de *Distribución* responde al modelo tradicional de suministro (regulado), estando sus funciones adquiriendo un perfil más técnico y operativo cuyo principio básico de actuación descansa en; “*ser el garante del suministro y de la calidad del mismo a los clientes o usuarios finales*” (LSE 54/1997. Art. 39, BOE de 28-11-1997), desvinculándola de la función de suministro, asumida hoy día en su totalidad por las empresas y compañías comercializadoras.

Una de las consecuencias del tradicional modelo de suministro existente es (6) *la estructuración del mapa energético en torno a la función de Distribución*, creando zonas de actuación que denotan posiciones de dominio e influencia, consecuencia de la titularidad de la red de distribución física de

¹ La tecnología del ciclo combinado (CCC) se compone básicamente de una turbina de gas, una caldera de recuperación y una turbina de vapor. Su funcionamiento descansa en el aprovechamiento de la energía térmica residual disponible en los gases de escape de la turbina de gas para obtener vapor de agua y su posterior aprovechamiento mecánico en la turbina de vapor.

energía. En este aspecto, la LSE 54/1997 establece la determinación de la función de distribución (Artículo 39 apto 3); *“atendiendo a zonas eléctricas con características comunes y vinculadas con la configuración de la red de transporte y de ésta con las unidades de producción”*, siendo fijadas por el Ministerio de Industria y Energía, previo acuerdo con las Comunidades Autónomas.

De este modo, Pérez de Tudela (2001) destaca como; *“la integración vertical de la generación con la distribución y el suministro al usuario final crea oportunidades para que las empresas incumbentes tengan un comportamiento anticompetitivo que reflejan una posición de dominio”*. No obstante, los cambios regulatorios a favor de la libre participación de nuevos agentes abren un nuevo escenario en el que la introducción de competencia y la libertad de elección del cliente final se convierten en los ejes fundamentales que definen y articulan el correcto funcionamiento de estos sectores.

Otra de las características que presenta estos sectores es (7) *la coexistencia momentánea de dos modelos de mercado o criterios de ordenación del suministro*, consecuencia del momento de transición hacia la plena liberalización en el que nos encontramos, diferenciando el correspondiente al *mercado regulado* (suministro a tarifa), ejercido en la actualidad por las empresas *Suministradoras de Último Recurso* en igualdad de condiciones y precios para todos los abonados, y el correspondiente al *mercado liberalizado*, basado en un acuerdo tácito entre cliente y comercializadora en relación al precio de la energía (previo pago de los correspondientes *peajes* a las compañías distribuidoras por el uso de sus redes), denominado acceso a terceros (ATR).

Igualmente, hemos de mencionar (8) *la tipología y características de estos mercados*, en los que tanto a nivel nacional como europeo, destaca su carácter oligopolista concentrado en torno a un reducido número de macro corporaciones o grupos energéticos (*utilities*) que coexisten con un gran número de pequeñas empresas y compañías de fuerte implantación local y comarcal, pero con poca representatividad y poder decisión.

Por tanto, existe cierta tendencia hacia la concentración empresarial a favor de la creación y consolidación de grandes grupos y corporaciones de carácter internacional, que a nivel nacional se ha concretado en varios intentos de fusiones y compras entre sus respectivos agentes participantes.

Finalmente, destacar (9) *la representatividad de estos sectores sobre el conjunto de la economía, nacional y comunitaria*. Es decir, hablamos de unos sectores concebidos tradicionalmente como de dominio público y fuertemente controlados por los respectivos gobiernos dado el papel estratégico que juegan en el desarrollo económico y social de los mismos, lo que nos lleva a hablar de la inevitable dependencia en materia energética, tanto en relación a la producción final de bienes como en relación a su uso residencial y público, convirtiendo a estos sectores en imprescindibles de cara al desarrollo y evolución de las sociedades.

Desde un punto de vista empresarial, hemos de considerar que la aplicación del principio de la libre participación de nuevos agentes representa una oportunidad para aquellos grupos y corporaciones que decidan incorporarse a estos mercados, y por tanto, ampliar su cuota de negocio y participación.

3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Presentados los conceptos objetos de estudio, y delimitado el campo sobre el que desarrollaremos nuestro trabajo, quedaría por especificar los objetivos y metas que esperamos alcanzar con el desarrollo del mismo.

Según lo comentado hasta el momento, básicamente tratamos de confrontar dos formas o criterios organizativos decisivos en todo proceso de configuración y diseño organizacional. De un lado, aquellos que consideran los factores estructurales (de contingencia) como determinantes para el desarrollo de un tipo concreto y específico de organización (estructura orgánica), frente a aquellos que resaltan la importancia de desarrollar construcciones simbólicas compartidas que den sentido a la realidad organizacional, en nuestro caso representada por el enfoque o perspectiva de la OM.

Ahora bien, no existe una forma optima de organizar, antes bien: *“toda organización que desee ser eficiente deberá procurar la congruencia entre su estructura, procesos internos y las contingencias o circunstancias específicas que la rodean: entorno, tamaño, tecnología, edad, etc.”* (Fernández, 1986). De este modo, consideramos y establecemos como objetivo principal de esta investigación:

Obj 0: Analizar la viabilidad y complementariedad en la implementación y desarrollo de ambos enfoques (OM y EO), así como su vinculación respecto a una mejora de los resultados empresariales y organizacionales.

Es decir, nuestro propósito no es otro que el establecer la relación de complementariedad e interdependencia de ambos enfoques, considerando, según palabras de Fernández *et al.* (2001) que: *“forma y contenido se necesitan y complementan, y adecuadamente alineados, contribuyen a una mayor eficiencia y rendimiento organizativo”*

De esta premisa general, se desgana varios objetivos específicos a desarrollar, y que esperamos contribuyan igualmente a la comprensión de la naturaleza de la relación entre ambos conceptos. En este sentido, nos fijamos como objetivos específicos de esta investigación:

Obj 1: Analizar si las estructuras orgánicas, entendidas como tipología organizativa, favorecen y condicionan la adopción y desarrollo de un enfoque o perspectiva OM, tratando de determinar la relación existente entre ambos enfoques, así como la causalidad (causa- efecto) de una variable sobre otra.

Obj. 2: Analizar si la Orientación al Mercado, entendida como filosofía de gestión empresarial, favorece y condiciona el desarrollo e implementación de criterios orgánicos más flexibles y adaptables, tratando de determinar la relación existente entre ambos enfoques, así como la causalidad de una variable sobre otra.

Para completar este apartado, quedaría por añadir un objetivo que vincule y justifique la elección de estos enfoques en relación con el rendimiento empresarial, causa y consecuencia en la vida de cualquier empresa u organización.

Si recordamos, ambos conceptos han sido ampliamente relacionados con la obtención de ventajas competitivas, bajo la consideración de que su implementación ha de servir para mejorar los resultados empresariales y organizacionales de la firma. Es por este motivo por el que igualmente consideramos como objetivos adicionales a abordar:

Obj. 3: Analizar y contrastar la relación entre la consideración de un tipo de estructura orgánica respecto a la obtención de mejores resultados empresariales y organizacionales.

Obj. 4: Así como, analizar y contrastar la relación existente entre la consideración de un enfoque o perspectiva OM en relación con la obtención de mejores resultados empresariales y organizacionales.

PARTE II: REVISIÓN BIBLIOGRAFICA

Cap. 2: DISEÑO Y CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL

Cap. 2 Apto. I: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1.- APROXIMACION AL TÉRMINO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Tradicionalmente el estudio de las configuraciones y formas organizativas ha estado mediatizado por el enfoque o perspectiva contingente. Para estos planteamientos, no existe una forma optima de organizar, antes bien; *“toda organización que desee ser eficiente deberá procurar la congruencia entre su estructura, procesos internos y las contingencias o circunstancias específicas que la rodean: entorno, tamaño, tecnología, edad, etc.”* (Fernandez, 1986)

Es por ello que la relación de contingencia entre ambiente, forma organizativa, estrategia y rendimiento haya recibido una considerable atención en gran parte de las investigaciones y estudios realizadas en este área (Doty y Huber, 1994; Galbraith y Kazanjian, 1986; Lamont, Williams, y Hoffman, 1994; Miles y Snow, 1978; Rumelt, 1974), provocando que gran parte de estos trabajos reflejen el cambio y evolución que se ha producido en los diseños y formas organizativas contemporáneas (Scott, 1981; Tsoukas, 1994).

Tales estudios, prestan fundamentalmente atención a las circunstancias externas y cambiantes del entorno así como a la urgencia por desarrollar nuevas formas organizativas más acordes a las necesidades corporativas actuales; *“que vayan más allá de la estructura funcional-jerárquica representativa de la idea estructural mecanicista”* (Wang et al. 2003), tal y como señala Drucker (1999: p.24); *“en vez de buscar la organización correcta, la administración –al que añadimos las organizaciones, tienen que aprender a buscar, a desarrollar, a probar la organización que se ajuste al cometido”*.

No obstante, el enfoque o perspectiva *Contingente*² aplicado al estudio de las organizaciones supone una concreción que proveniente de la *Teoría General de Sistemas*³ que utilizando las categorías proporcionadas por esta, aspira a fijar y comprender como funciona una entidad bajo determinadas condiciones (o contingencias) sobre la que se proponen los diseños estructurales y las acciones directivas más adecuadas a cada caso (Lawrence y Lorch, 1976:1982; Kast y Rosenzweig, 1979).

Para Fernández (1986), las contingencias que afectan a una organización se agrupan en torno a dos campos; *el medio ambiente* y *el contexto organizativo*: Para el primero, diferencia a su vez dos niveles o categorías, el *ambiente genérico*, en el que se incluyen los elementos económicos, sociales, culturales científicos y políticos que comparten las entidades ubicadas en un mismo tiempo y espacio, y el *ambiente específico*, conformado por aquellos factores que afectan de forma diferencial a una o varias organizaciones, siendo este aspecto el más relevante para el estudio de la estructura desde estos planteamientos.

² Teoría de Contingencias: Perspectiva o enfoque organizativo centrado en la importancia que los factores ambientales y de contexto juegan como condicionantes de un tipo específica de organización. La Teoría de la Contingencia propone que no existen principios universales, sino modelos y teorías apropiados para situaciones específicas y concretas.

³ Teoría General de Sistemas (TGS) surgió de los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales. Dicha teoría puede entenderse como ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.

Para el *segundo -el contexto*, está referido al conjunto de elementos organizativos (tamaño, tecnología, edad, sistema de vinculación con la propiedad etc.) que constituye y da forma a la idiosincrasia de una organización, diferenciándola respecto a otras unidades situadas en entornos similares. De este modo, las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos formados por una serie de componentes que se relacionan entre sí y con el sistema superior al que pertenecen.

La consideración del medio específico se realiza según Fernández (1986) en dos niveles de abstracción. El primero de ellos, parte de la organización como punto de referencia (Terreberry, 1970, pg. 555) y engloba todo lo que rodea y entraña el interés por ella. La segunda perspectiva toma como objeto de investigación a un conjunto de organizaciones en la que se admiten dos posibilidades según el criterio de agrupación empleado:

1.- *Perspectiva o modelo ecológico* (Hannan y Freeman, 1981; McKelvey, 1982 y Aldrich, 1983): Estudia poblaciones o grupo de organizaciones similares. Destaca el papel de la escasez de recursos y su aprovechamiento como vía para la supervivencia de las mismas; de modo que; *"el entorno selecciona los arreglos estructurales mas adecuados a un determinado nicho o combinación de recursos y elimina al resto"* (Fernández, 1986).

2.- *El modelo de economía política* (Benson, 1975): Toma por objeto de estudio *las redes o mallas organizativas*, esto es, agrupaciones de entidades no necesariamente similares dotadas de una estructura interna. Este segundo modelo analiza cómo un conjunto de organizaciones mantiene relaciones significativas entre sí. Dentro de dichas relaciones, son de especial importancia las de *dependencia*, consecuencia de la distribución asimétrica de los recursos, lo que refleja una desigual distribución de las relaciones de poder.

Recientemente el enfoque teórico adoptado para el análisis de las estructuras o diseños organizativos se basa principalmente en el desarrollo de planteamientos de carácter *sistémico e interpretativo*, en particular, la *Sistemología-Interpretativa*. De acuerdo con este enfoque, *"la realidad adquiere forma o se estructura mediante interpretaciones y concepciones, que a modo de plantillas (organigrama), ordenan y dan sentido a las apreciaciones sobre la realidad"* (Azuaje, 2006).

Tales planteamientos suponen una nueva contribución en este campo, pues supone el reconocimiento de la importancia que los aspectos cualitativos e informales juegan en el desarrollo estructural de la organización. Sin embargo, la razón principal por la que la estructura es un tema de constante estudio y reflexión, se centra en dilucidar si es la estructura (forma) la que sigue a la estrategia (contenido) o viceversa, y como esta configuración llega a afectar al rendimiento empresarial de la misma.

La primera de ellas (*la estructura sigue a la estrategia*), es la que más atención ha recibido por parte de académicos e investigadores, principalmente, derivado de la trascendencia del trabajo de Chandler (1962) quien pudo demostrar cómo las compañías desarrollan diferentes estructuras para hacer frente a los cambios estratégicos como resultado de la ampliación y diversificación hacia nuevos productos y/o nuevos mercados. De este modo; *"el crecimiento y la diversificación originaron la necesidad por desarrollar estructuras más divididas, más descentralizadas y de mayor complejidad"* (Fernandez et al. 2001).

Para Mintzberg (1979), autor de gran relevancia en el área del diseño y configuración estructural, la estructura de una organización haría referencia a; *"las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar la coordinación del mismo orientándolo al logro de sus objetivos"*; definición que bien expresa como las diferentes partes y/o sistemas que integran una

estructura se coordinan y entremezclan (procesos) con el propósito de alcanzar unos objetivos y metas comunes a todos ellos.

Por su parte Castaño (2004), considera que la estructura de la organización no puede ser concebida separada de sus funciones; *“a pesar de tratarse de fenómenos diferentes, tomados juntos los conceptos de estructura (forma) y procesos estratégicos (contenido), pueden ser considerados como la característica estática y dinámica de la organización, fenómenos que no pueden ir separados en la vida real a pesar de que sus funciones sean analizadas de manera independiente”*.

Desafortunadamente existe una carencia de estudios que revisen y comprendan la naturaleza de las principales dimensiones estructurales que pronostican la evolución y el cambio de las formas organizativas. Los planteamientos de Schein (1971:1988) resultan una excepción a esta regla, llegando a identificar tres dimensiones inherentes a todas ellas:

- ✓ La *dimensión jerárquica*, demuestra los respectivos rangos de manera similar al organigrama o cuadro organizativo.
- ✓ La *dimensión funcional*, explica las diferentes clases de trabajo a realizar.
- ✓ La *inclusión o situación*, mide las exposiciones o el grado por el que cada persona o trabajador se encuentra más próximo o distante del punto principal de la organización.

No obstante, estos planteamientos no han quedado exentos de crítica al representar una idea simplista de la división del trabajo y del control del mismo, abarcando exclusivamente las relaciones de tipo funcional (formales) que se dan en el interior de la organización mostrándose como; *“un fiel reflejo del organigrama o cuadro organizativo, dejando de lado todo un conjunto de interrelaciones que se producen su interior y que se encuentran más allá de la estructura organizativa formal”* (Wang et al. 2003). Es decir, para los autores, las relaciones informales son un aspecto importante a considerar en las organizaciones; *“al ser capaces de captar un aspecto importante y real de la organización, al tiempo que enriquecen el conocimiento sobre todos los elementos y componentes de la misma”*.

Ya Mintzberg (1979) contemplaba la importancia de este aspecto informal en relación con el diseño estructural y organizativo. En concreto, el autor hacía referencia al *sistema de comunicaciones informales*, aspecto o dimensión que no distingue entre divisiones de áreas ni jerarquías y que representa los flujos de comunicaciones e interacciones de carácter informal por el que se enfatiza el ajuste mutuo (*sociograma*).

Esta *estructura o dimensión informal*, hemos de entenderla en palabras de Vickers (1965), *“como la percepción y criterio que tienen las personas sobre la organización, sobre como esta se organiza y coordina para alcanzar sus metas, y sobre cómo cada trabajador desarrolla o debería desarrollar su trabajo”*. En la misma línea, Harrington (1991) la concibe como; *“la percepción que tienen las personas acerca de cómo la estructura desarrolla un papel importante dentro de la organización en su intento por lograr la eficacia de la misma”*

Hemos de indicar que las relaciones informales no necesariamente deben necesariamente coincidir con las relaciones organizativas formales (Lincoln, 1982; Tichy et al. 1979; Stevenson y Bartunek, 1996), pero es comúnmente aceptado que estas contribuyen a una mejor representación del lugar de trabajo, de la movilidad del personal y de la libertad de trabajar más allá de la estructura formal; *“captando en gran medida, las actividades organizativas esenciales que a diferencia de la estructura formal no pueden ser ilustradas visualmente”* (Wang et al. 2003).

Por tanto, a las ya esbozadas dimensiones organizativas propuestas por Schein, (jerárquica, funcional e inclusión), gran parte de trabajos e investigadores coincide en subrayar la *dimensión Informal* como un cuarto pilar que contribuye a dilucidar y esclarecer el proceso de configuración y ajuste organizativo.

2.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO: DEFINICIONES RELEVANTES.

La estructura de una empresa u organización se establece en un primer momento por medio del diseño y definición de los principales componentes o subsistemas en las que esta se componen; y progresivamente, mediante el establecimiento de patrones de relaciones entre estos subsistemas; “es a esta diferenciación interna y al patrón de relaciones con cierto grado de permanencia lo que se denomina como estructura” (Rivas, 2002).

Para Azuaje, (2006), hablamos de *sistema organizacional* para referirnos a; “un conjunto ordenado de normas, procedimientos, valores y recursos compartidos por los miembros integrantes de un grupo o colectivo, entre los que existe cohesión y unidad de propósito como forma de conseguir los objetivos y metas fijadas”.

No obstante, se considera como referencia conceptual de *forma organizativa* las propuestas realizadas por Romanelli (1991) y Miles (1997). Para el primero, la estructura o forma organizativa es; “toda aquella característica de una organización que la identifica como una entidad diferente de otra y al mismo tiempo la clasifica como un miembro de un grupo de organizaciones similares” (Romanelli, 1991: 81-82).

Para Miles et al. (1997: 7); “representa una manera lógica de dar forma a la estrategia, a la estructura y a los procesos de dirección de la organización como un todo; proceso que es impulsado de manera importante por las fuerzas del entorno que motivan a gerentes y directivos a ordenar los activos de la empresa, sus recursos, las tareas y el trabajo que hay que llevar a cabo para producir los bienes y servicios, e incluso, para ir evolucionando y adaptándose a las nuevas condiciones del entorno”.

Sin embargo, la mayoría de definiciones revisadas reflejan la idea de estructura *formal*, no dando importancia al aspecto o dimensión informal y a las *relaciones informales* que igualmente contribuyen a mejorar los procesos de ajuste organizacional. Según Rivas (2002), los diferentes estudios y trabajos en esta línea, la han categorizado como:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales, el organigrama de la organización más que la descripción o guía de puestos (*organigrama*).
- La forma en la que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (*diferenciación*).
- La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (*integración*).
- Las relaciones de poder, de status y jerarquías dentro de la organización (*sistema de autoridad*).
- Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de los trabajadores en la organización (*sistema administrativo*).

A continuación, y siguiendo un orden cronológico, pasamos a exponer algunas de las definiciones más relevantes encontradas en diferentes trabajos consultados:

Tabla 2.1: Definiciones relevantes sobre el término Estructura Organizativa

Autor	Definición
Mintzberg, (1979)	<i>Las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.</i>
Bunge, (1979)	<i>Es la composición superior de las relaciones entre los elementos que captan la esencia de las actividades organizativas.</i>
Mintzberg (1984)	<i>Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Por tanto, es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.</i>
Strategor, (1988)	<i>Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.</i>
Romanelli, (1991)	<i>Toda aquella característica de una organización que la identifica como una entidad diferente de otra y al mismo tiempo la clasifica como un miembro de un grupo de organizaciones similares.</i>
Mullins, (1993)	<i>Los patrones de relaciones sobre las posiciones en la organización y entre los miembros de ella.</i>
Miles et al. (1997)	<i>Una manera lógica de dar forma a la estrategia, a la estructura y a los procesos de dirección de la organización como un todo; proceso que es impulsado de manera importante por las fuerzas del entorno, que motivan a gerentes y directivos a ordenar los activos de la empresa, sus recursos, las tareas y el trabajo que hay que llevar a cabo para producir los bienes y servicios necesarios, e incluso, para ir evolucionando y adaptándose a las nuevas exigencias del entorno.</i>
Daft, (1998)	<i>Hace referencia a las dimensiones y niveles que describen las características internas de la organización.</i>
Checkland, (1999)	<i>La estructura organizativa refleja los diferentes elementos de la organización, sus relaciones, y las relaciones que como un todo constituyen una unidad.</i>
Rivas, (2002).	<i>La diferencia entre los principales componentes o subsistemas y el patrón de relaciones con cierto grado de permanencia.</i>
Castano, (2004)	<i>Los rasgos de la organización que se utilizan para controlar o diferenciar las partes que la forman.</i>
Castano, (2004a)	<i>El patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización, por tanto, implica una configuración de actividades que se caracteriza por ser perdurable y persistente; en la que el rasgo dominante es la regularidad.</i>
Azuaje, (2006)	<i>Conjunto ordenado de normas, procedimientos, valores y recursos, compartidos por los miembros integrantes de un grupo o colectivo, entre los que existe cohesión y unidad de propósito como forma de conseguir los objetivos y metas fijadas.</i>
Sosa, (2006)	<i>La percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.</i>
Payne, (2007)	<i>Es la función que implica la definición de responsabilidades, relaciones y los canales de comunicación de la empresa. Este es el significado por el cual los planes de la organización tratan de localizar y controlar sus recursos disponibles reflejados en el organigrama o cuadro organizativo.</i>
Redondo et al. (2007)	<i>Conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva del mismo. La estructura se convierte entonces en la herramienta que le permite a la organización alcanzar sus objetivos, al tiempo que posibilita alcanzar una determinada disposición de los recursos que facilitan la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se aprecia, la mayoría de las definiciones presentadas hacen exclusiva referencia al aspecto formal de la misma (según clasificación Rivas, 2002), no teniendo en consideración la importancia que los aspectos informales juegan en su configuración.

De las aquí planteadas, únicamente las propuestas de Azuaje (2006) y Sosa (2006) consideran como esenciales la presencia de este tipo de relaciones, si bien Sosa es más explícito en sus argumentos al

considerar la estructura como una percepción colectiva sobre las reglas, procedimientos, etc. es decir; *"la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado"*; planteamientos que por otra parte vienen a reflejar la importancia que los aspectos y comunicaciones informales juegan en el proceso de diseño y configuración organizacional.

3.- FACTORES Y PROCESOS CLAVE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

3.1.- Dimensiones y niveles de análisis de la estructura.

Como hemos comentando, el diseño de la organización puede ser considerado como una *ventaja competitiva sostenible* siempre y cuando exista un claro compendio entre la estrategia de la empresa, la optimización de los procesos de trabajo, y en última instancia, de un proceso que asegure el éxito de la organización en el largo plazo.

Al respecto, Mintberg (1979) establece ocho parámetros fundamentales en relación al proceso de **(1) diseño y configuración organizacional**. Aunque estos planteamientos no son los únicos encontrados, presentan una perspectiva amplia que merece la pena ser comentada.

Para Mintberg (1979), las herramientas de que dispone un administrador en el momento de diseñar la estructura de la organización; *"le van a permitir lograr la división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento de la misma en base a las capacidades, habilidades y recursos de que disponga"*. Estos factores o procesos a los que se refiere el autor, y que detallaremos detenidamente con posterioridad, pueden ser agrupados atendiendo a su finalidad, en las siguientes categorías:

- Parámetro para el diseño de las posiciones individuales (puestos y cargos)
 - Especialización de tareas (facilita la división del trabajo)
 - Formalización del comportamiento (facilita la coordinación)
 - Capacitación y adoctrinamiento. (Estandarización de destrezas).
- Parámetro para el diseño de la superestructura: Departamentalización
- Parámetro para el diseño de los encadenamientos laterales: Comunicación entre departamentos.
- Parámetro para el diseño del sistema de toma de decisiones.

En base a estos parámetros, Mintzberg (1979) diferencia cinco **(2) mecanismos coordinadores** que explican las diferentes maneras en las que el trabajo puede ser coordinado. Estos mecanismos corresponden tanto a la propia coordinación del trabajo como a la comunicación y control que se ejerce sobre el mismo, entre los que cabe mencionar:

- Ajuste Mutuo: Trata de lograr la coordinación del trabajo mediante la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recae sobre quien realiza las tareas. Es utilizado indistintamente en organizaciones simples (dos o más personas) y en las organizaciones complejas (equipos de trabajo interdisciplinario).
- Supervisión directa: Acción por la que una persona asume la responsabilidad y la toma de decisiones sobre el trabajo de otras emitiendo instrucciones y supervisando sus acciones.
- Estandarización de procesos de trabajo: Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (secuencia de pasos para desarrollar las actividades).
- Estandarización de producción o de resultados: Conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.

- Estandarización de destrezas o conocimientos: Especifica los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpore a un determinado puesto.

Tanto la división del trabajo como la coordinación de tareas pueden verse afectadas por los parámetros de diseño comentados, pero siempre considerados dentro del contexto o ambiente en el que la organización se desenvuelve (factores de situación).

Tales **(3) factores situacionales** asociados a las necesidades de ajuste organizacional, hemos de considerarlas como variables incontrolables o semicontrolables, por cuanto la efectividad de la organización depende del ajuste o contingencia que se logra entre ellos así como de los parámetros de diseño finalmente empleados. En base a ello el Mintzberg diferencia entre:

1.- Edad y Dimensión de la organización: Referido a la influencia que variables como el tamaño y la antigüedad (historia) de una organización ejercen sobre la utilización de determinados parámetros de diseño, lo que le lleva a considerar, que cuanto más antigua sea la organización, mas formalizado sea su comportamiento y mayor sea su tamaño, más elaborada será su estructura, más especializadas serán sus tareas y estará más desarrollado su componente administrativo, y por tanto, presentará mayores niveles complejidad.

Trabajos desarrollados dentro del programa de Aston (Pugh, 1981 y Hickson, 1981), destacan igualmente la incidencia del tamaño sobre la estructura. No obstante, existen opiniones dispares en torno a este hecho.

Por ejemplo, para algunos autores y académicos, es la tecnología quien llega a definir la forma estructural de la organización, de la que a su vez dependerá el tamaño de la misma (Aldrich, 1972; March y Monnari, 1981). En esta línea, Fernández (1986), considera que; *“el tamaño posee una influencia general sobre la estructura que se manifiesta sobre todo en los mecanismos de coordinación empleados, aunque también es plausible que las necesidades estructurales incidan sobre el número de miembros”*.

2.- Sistema Técnico: El sistema técnico, en terminología de Mintzberg, estaría referido al conjunto de instrumentos que se usan en el núcleo operativo para transformar las materias primas en productos terminados. Para ello, el autor considera la existencia de dos características en relación a cómo esta variable afecta al diseño estructural de la organización:

- Sistema técnico regulador: Un sistema técnico es regulador cuando divide el trabajo del núcleo operativo en tareas simples, especializadas y rutinarias que restan libertad y autonomía a quienes tienen que utilizarlo.
- Sistema técnico sofisticado: Cuando resulta más difícil de comprender, todo es más complicado y las tareas son interdependientes.

3.- Ambiente o contexto: Hace referencia al conjunto de situaciones, condiciones o influencias que rodean a la organización y a su aptitud para enfrentarlo, predecirlo, comprenderlo y tratar con su diversidad como forma de responder rápidamente a los cambios. Las características de este pueden estar condicionadas por:

- Estabilidad: Afecta al diseño de la estructura en lo que respecta a la posibilidad de predecir el trabajo que debe ser realizado (el ambiente varía de estable o predecible a dinámico o impredecible).

- *Complejidad*: Afecta a la estructura en lo que respecta a la comprensión del trabajo que deberá ser realizado (el ambiente puede variar de fácil de comprender o simple a complejo o difícil de comprender).
- *Diversidad*: Se refiere a la variación que puede ocurrir en los mercados que son atendidos por la organización. Estos pueden variar de estar totalmente integrados a pasar a estar diversificados (por productos, clientes o zonas geográficas)
- *Hostilidad*: Afecta a la estructura en lo que respecta a la velocidad de respuesta necesaria, estando referido a las relaciones de la empresa con grupos externos que ejerzan influencia sobre la propia organización. Este puede variar de liberal (no sujeto a presión), a hostil (sujeto a presión).
- *Relaciones de Poder*: Analiza como las necesidades de poder de los miembros de una organización, el control extremo al que está sujeta e incluso la moda del día llegan a afectar al diseño de su estructura.

A estos factores del ambiente o contexto organizativo Fernández (1986) añade:

4.- La Dependencia o "relaciones de propiedad": La dependencia muestra un doble efecto sobre la toma de decisiones (Pugh *et al.* 1969; Inkson *et al.* 1970; Hovath *et al.* 1976 y Hickson *et al.* 1981), ya que reduce la autonomía decisoria en torno a la figura del propietario para el caso de pequeñas organizaciones, o bien la concentra en la alta dirección por la responsabilidad externa que esta representa (grandes organizaciones).

Para Fernández (1986); "*el medio ambiente organizativo se caracteriza por la dependencia de recursos que padecen las organizaciones y la incertidumbre ambiental generada en el proceso de adquisición (propiedad) de estos*"; lo que permite concebir el entorno como un conjunto de recursos que las organizaciones poseen, intercambian y compiten. De hecho, el estudio de la *incertidumbre ambiental* puede considerarse un caso particular de distribución de recursos, de forma que el medio ambiente puede caracterizarse como la combinación, en distintas proporciones, de niveles de incertidumbre y distribución de recursos (Aldrich, 1979; Lawrence, 1981; Fernández, 1986)

En cuanto a la **(4) organización y ejecución del trabajo** (quien va a desarrollar que tipo trabajo), Mintzberg diferencia entre:

1.- Cumbre estratégica: Compuesta por aquellos miembros que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización y todos aquellos que suministran apoyo directo. La cumbre estratégica tiene una perspectiva amplia y abstracta de la misma. El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción y ciclos relativamente largos en el proceso de tomas de decisiones. Básicamente sus funciones a desempeñar son:

- ✓ Formular y asegurar el cumplimiento de la manera más efectiva de la misión de la organización.
- ✓ Satisfacer las necesidades de quienes controlan o ejercen influencia sobre la organización.
- ✓ Implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando designe a los responsables de las distintas unidades.
- ✓ Diseñar la estrategia global
- ✓ Administrar las relaciones con el contexto.

2.- Línea media: Es el nexo entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Las tareas administrativas cambian de orientación a medida que descendemos en la cadena de autoridad, es

decir, se vuelven más detalladas y elaboradas, menos abstractas y totales, mas centradas en la misma corriente de trabajo.

3.- Núcleo Operativo: Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios. Sus funciones básicas son:

- ✓ Asegurar los insumos para la producción.
- ✓ Transformar los insumos en productos terminados
- ✓ Distribuir los productos
- ✓ Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y producción.

4.- Tecnoestructura: En este apartado se incluyen a los analistas. Su labor es la de estandarizar los procedimientos y rutinas organizativas, llegando a diferenciar entre; los analistas de personal, quienes se ocupan de la estandarización de las destrezas de los trabajadores; los analistas del trabajo, encargados de la estandarización de los procesos y finalmente los analistas de planificación y control, centrados en la estandarización de los resultados organizativos.

5.- Staff de apoyo: Son las unidades especializadas que brindan servicios adicionales.

Finalmente, en cuanto al **(5) Funcionamiento y desarrollo de la organización**, Mintzberg (1979) propone como elementos estructurales:

- *Sistema de autoridad formal*: Se basa en la representación por medio del organigrama del flujo de autoridad formal, de las posiciones existentes dentro de la organización y de la agrupación de las distintas áreas. Se evidencia claramente la supervisión directa.
- *Red de flujos regulados*: Es una visión de la organización compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía. Se presta mayor énfasis a la estandarización que a la propia supervisión directa.
- *Sistema de comunicaciones informales*: Representado por los flujos de comunicaciones informales por los que se enfatiza el ajuste mutuo; también denominado *sociograma*.
- *Sistema de constelaciones de trabajo*: Los trabajadores se agrupan con sus pares para realizar su trabajo sin importar la jerarquía. Cada grupo trata con decisiones apropiadas a su propio nivel jerárquico quedando unido débilmente al resto de grupos.
- *Sistema de procesos de decisión ad hoc*: Trata de representar la trayectoria de una decisión estratégica desde el principio hasta el fin prestando mayor atención a los niveles e influencia que cada parte ejerce.

En suma, hemos de concebir la estructura de una organización como algo más complejo que una simple interposición de sistemas y de relaciones entre sus partes debiéndose abordar como un fenómeno multidisciplinar que requiere de varios enfoques o perspectiva para su completa y correcta interpretación (Rant et al. 2008).

A continuación, y a modo de resumen (ver tabla 2.2), exponemos los principales factores o dimensiones propuestos por Mintzberg (1979) en torno a los procesos y factores clave de diseño organizacional, que junto a otras aportaciones realizadas por el grupo de Aston (Pugh, 1981 y Hickson,

1981) y Fernández (1986), terminan por configurar una amplia panorámica en torno a estos procesos estructurales.

Tabla 2.2: Resumen factores constitutivos Estructura Organizativa (Mintzberg, 1979).

Parámetros de Diseño	Mecanismo Coordinadores	Factores Situacionales	Organización y ejecución del Trabajo	Funcionamiento y Desarrollo de la organización
-Especialización de Tareas -Formalización de procedimientos -Capacitación formal y adocctrinamiento -Agrupamiento en unidades -Dimensionamiento -Planes de acción y sistemas de control del rendimiento -Medios de enlace -Delegación de facultades	- Ajuste Mutuo - Supervisión directa - Estandarización procesos de trabajo - Estandarización de resultados - Estandarización de destrezas y conocimientos	- Edad y dimensión de la organización - Sistema Técnico - Ambiente - Dependencia - Propiedad (recursos) - Tecnología	- Cumbre Estratégica - Línea Media - Núcleo operativo - Tecnoestructura - Staff de apoyo	- Sistema de autoridad formal - Red de flujos regulados - Sistema de comunicaciones informales - Sistemas de constelaciones de trabajo - Sistemas de procesos de decisión ad hoc

Fuente: Adaptada en base a clasificación Mintzberg (1989) y Fernández (1986).

3.2.- Parámetros de diseño y configuración estructural.

Cuando hablamos de diseños o modelos organizacionales nos referimos a la consideración de un criterio organizativo que permita articular la estructura de una organización con el resto de variables organizativas (procesos, personas, cultura, sistemas y tecnología). Este diseño ha de ser clave para que la organización pueda tener la capacidad de orientarse al mercado que atiende, de adaptarse a los cambios que en él se producen, así como de innovar y competir exitosamente a corto y largo plazo.

Por supuesto, esta situación es igualmente exportable al sector gubernamental, área en la que el diseño adquiere cada vez más relevancia ante la necesidad de un *ejecutivo* capaz de responder a las necesidades de una sociedad, que por otra parte, cambian constante y rápidamente.

De la misma manera, los avances en tecnología y telecomunicaciones, la globalización, el desarrollo acelerado de nuevos productos y servicios, y una ciudadanía mejor informada y con más conocimiento, crea nuevas oportunidades que requieren de nuevos diseños más flexibles y adaptables.

Sin embargo, la evolución de la estructura o diseño organizativo ha venido caracterizándose por una variedad de dimensiones y diversidad de formas, continuando hoy día el debate sobre la validez de los elementos o factores que se han utilizado para su medición y categorización (Fry, 1982).

Es Champion (1975), quien en base a la frecuencia encontrada en diferentes manuales y artículos especializados quien establece como variables o elementos estructurales; *la especialización, formalización, centralización, amplitud vertical, amplitud horizontal y diferenciación espacial*; variables que igualmente fueron confirmadas en diferentes estudios e investigaciones (Pugh *et al.* 1968; Child, 1972).

Por su parte Reimann (1973, 1974), habla de la existencia de un espacio estructural burocrático multidimensional conformado por tres dimensiones independientes básicas: *descentralización, especialización y formalización*.

Autores como Lawrence y Lorsch (1967) y Galbraith (1973), añaden a las ya mencionadas la *integración estructural*, entendiendo por tal los mecanismos y procesos de relación tales como comités de coordinación o grupos de trabajo. En esta línea, los trabajos desarrollados por Pugh *et al.* (1968) obtienen en sus resultados cuatro dimensiones fundamentales: la *estructuración de actividades*, la *concentración de autoridad*, el *control de línea de flujo de trabajo* y el *tamaño relativo del componente de apoyo*.

Por su parte Mintzberg (1979), diferencia ocho parámetros o factores clave que condicionan al diseño organizativo, haciendo alusión a:

- Especialización de tareas: Número de tareas que existen en un trabajo y al control que ejerce el trabajador sobre ellas.
- Formalización de procedimientos (descripción del trabajo, reglas etc.): Se refiere a la estandarización de los procesos de trabajo mediante la imposición de las instrucciones de operación, descripción del trabajo, reglas, disposiciones, etc.
- Capacitación formal y adoctrinamiento: Referido al empleo de programas de instrucción formal para establecer y estandarizar en los individuos el conocimiento, las habilidades y normas necesarias para llevar a cabo labores específicas.
- Agrupamiento de unidades (Departamentalización): Referida a las bases opcionales mediante las que las posiciones se conjugan en unidades y éstas a su vez en otras de mayor orden. El agrupamiento promueve la coordinación al situar a las distintas actividades bajo una supervisión común, comparten recursos generales y establecen indicadores para la medición del rendimiento.
- Dimensionamiento de las unidades: Hace referencia a las diversas posiciones que se encuentran en una unidad o departamento. El término equivalente *ámbito de control*, no es aplicable aquí porque en algunas ocasiones las unidades conservan su tamaño pequeño a pesar de la ausencia de un control que ejerza una estrecha supervisión.
- Planes de acción y sistemas de control del rendimiento: Se emplean para estandarizar resultados. Pueden dividirse en dos categorías; los planes de acción que determinan los resultados de acciones *antes* de que éstas se emprendan, y los métodos de control del rendimiento que explican cuáles son los resultados de un ámbito o acción absoluta *después* del hecho.
- Medios de enlace: Referidos a un conjunto íntegro de mecanismos que se emplean para promover una adaptación mutua *dentro y entre* las unidades.
- Delegación de facultades a lo largo de la cadena de Mando (descentralización vertical): La *descentralización vertical* describe hasta qué punto se delega la toma de decisiones a gerentes de nivel medio, mientras la *descentralización horizontal* explica qué grado de autoridad tienen quienes no son administradores (individuos del núcleo de operaciones, tecnoestructura y personal de apoyo) en los procesos de toma de decisiones y control. Más aún, la descentralización puede ser *selectiva*; cuando se refiere únicamente a tipos específicos de decisión, o *paralela*, cuando atañe a muchas formas de determinación en su totalidad.

En base a estos factores, Mintzberg (1979) elabora una tipología organizacional (*forma simple, burocracia mecanizada, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia*), en la que nos muestra su peculiar visión acerca de como el diseño organizativo se relaciona con la orientación estratégica por el que optan las empresas.

Para Fernández (1986), la estructura organizativa puede caracterizarse en relación a la complejidad o grado de diferenciación entre las actividades que desarrolle la organización, como es el caso de la distribución de la toma de decisiones entre los distintos componentes estructurales, o bien la formalización o grado por el que se estandarizan las actividades y las relaciones laterales, es decir, relaciones que se mantienen al margen de la línea jerárquica entre personas situadas en uno o varios niveles sin conexión directa (relaciones informales).

Para Daft (1998), las dimensiones o elementos estructurales tienen la misión de; *"proveer los niveles necesarios para describir las características internas de la organización"*, señalando como parámetros comúnmente aceptados: *centralización, especialización, estandarización, formalización y grado o nivel de jerarquía*.

Finalmente, Camps *et al.* (2002) en un intento por elaborar una escala que recoja el carácter orgánico de las estructuras, y basándose en trabajos realizados por Galbraith (1973, 1994), Mintzberg (1979) y Volberda (1992, 1998), añade a los ya esbozados factores de diseño; el *sistema técnico y tecnológico*, entendido como el soporte o sistema por el que llevar a cabo la producción (*orgware*), *la cultura organizacional* de la empresa, entendida como la filosofía e identidad de una empresa (*how-know*) y *la adaptación mutua o coordinación* entre diferentes unidades o departamentos.

Parece pues no existir un consenso generalizado en torno a los factores o procesos clave del diseño organizacional, entre otras razones, *"dado que las diferentes investigaciones realizadas sobre la estructura tienden a usar las dimensiones o características estructurales según el propósito de la misma"* (Ifinedo, 2007).

Ahora bien, no todas las organizaciones son iguales en su configuración y dimensionamiento, y por tanto, no todas ellas presentan los mismos elementos y características en igual medida (heterogéneas), sin embargo la función a desarrollar por parte de la estructura es la de; *"promover la coordinación del trabajo dividido en una diversidad de formas, determinar cómo se lleva a cabo esa coordinación (por quién, como y con qué medios), así como el establecimiento de mecanismos de control y seguimiento sobre las tareas realizadas, y es precisamente esta configuración la que delimita y perfila las características de la misma"* (March *et al.* 1987) es decir, *"es la propia estructura la que establece los límites y posibilidades de la organización"* (Fernández *et al.* 2001)

No obstante, como bien apunta Payne (2007), la estructura de una organización ha de cumplir la función de; *"definir responsabilidades, el tipo de relaciones entre las diferentes áreas y departamentos, así como los canales de comunicación de la misma, y esto no es más que una representación de los planes de la organización (estrategia) en su intento por localizar y controlar los recursos y la toma de decisiones que en ella se producen, y que afectan tanto a individuos como departamentos, relaciones y procesos"*.

4.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ORIENTACIÓN ESTRATEGICA: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

4.1.- Relación entre estructura organizativa y estrategia empresarial.

En la literatura sobre gerencia y dirección empresarial existe un amplio debate en torno a las relaciones que se producen entre *estrategia* y *estructura*, *así como de los posibles efectos de estos sobre los resultados organizativos*.

Desde la aparición del trabajo de Chandler (1962), han sido numerosos los estudios que han apoyado su tesis (la estructura sigue a la estrategia) y por la que presenta su peculiar visión acerca de como la diversificación de productos y mercados provoca la urgencia por desarrollar estructuras más divididas, más flexibles, más descentralizadas y de mayor complejidad organizacional; proposición ampliamente ratificada en posteriores estudios llevados a cabo en el Reino Unido (Channon, 1979), Francia, (Dyas, 1972), Italia (Pavan, 1972), Alemania (Thanheiser, 1972) y Japón (Suzuki, 1980).

Tampoco han faltado estudios en los que se aboga por la relación inversa; esto es, la estructura puede tener un profundo impacto sobre el contenido de la organización (estrategia) a través de su efecto directo sobre los procesos de decisión, pero no por ello tiene que existir subordinación o supremacía de una sobre otra ya que; “*una toma en consideración el contenido de la estrategia, mientras la otra se centra en los procesos que tiene lugar para desarrollar dicho contenido estratégico*” (Fernández et al. 2001).

De hecho, de unos años a esta parte, la mayoría de investigaciones parecen indicarnos que las relaciones entre estrategia (contenido) y estructura (forma) son recíprocas de modo que, la *estructura* de una organización determina por ejemplo los canales de comunicación o la naturaleza de las interacciones, configura contenidos y formas de coordinación, de poder y responsabilidad (Miles et al, 1987). Del otro lado, la *estrategia* puede determinar la adopción de ciertos mecanismos estructurales tales como la planificación formal, el análisis metódico de las decisiones, el reclutamiento de personal más experto que ayude a incrementar la especialización y tecnocratización, criterios que inducen a cierta sofisticación estructural (Miller, 1987). En suma, “*forma y contenido se complementan y, adecuadamente alineados contribuyen a un mayor funcionamiento y eficiencia organizacional*” (Fernández et al. 2001).

No obstante, la caracterización de los procesos estratégicos y su influencia sobre la estructura de la organización ha resultado aún más ardua de realizar que la de la propia estructura (jerárquica, funcional e inclusión). Son Miller y Snow (1987) quienes en base a la revisión de gran número de estudios recogieron las diferentes dimensiones teóricas y empíricas tratadas en la literatura, diferenciando entre (Ver tabla 2.3):

- La racionalidad: Se identifica con el *modo sinóptico* propuesto por Fredrickson (1984) o Lindblom (1959), o el *modelo racional* de Miller y Friesen (1984). En todos ellos se pone de manifiesto la importancia del análisis, la exploración de mercados para encontrar nuevas oportunidades, así como la planificación metódica y la articulación de estrategias unificadas. Esta perspectiva no racional la denomina Mintzberg *modo adaptativo en los procesos de toma de decisiones*, fundamentalmente presente en organizaciones fragmentadas y de gran tamaño (Fernández et al. 2001).
- La interacción: Se recoge en los trabajos de Likert (1961), Bower (1970), Pettigrew (1973), March y Simon (1987) y Wildavsky (1977). Desde esta perspectiva se consideran las decisiones como resultado de procesos sociales y políticos en los que la negociación, la participación y la búsqueda del consenso son los principios en los que se basan muchas de las decisiones que se toman, principalmente, en organizaciones grandes y descentralizadas.
- La asertividad: Tiene que ver con la asunción de riesgos y el carácter proactivo de las decisiones que se toman en el seno de la organización.

En base a estas dimensiones, Miles y Snow (1987) elaboran una tipología o clasificación organizacional que viene a reflejar la orientación estratégica por las que optan las organizaciones, diferenciando entre organizaciones *prospectoras*, *defensoras*, *analíticas*, y *reactoras*. Las firmas son

clasificadas en los primeros tres tipos estratégicos si tienen una adaptación estratégica formal e implícita. Por contra, las rectoras no tienen una tendencia estratégica formalizada (Stern, 1993).

Tabla 2.3: Dimensiones asociadas al diseño organizacional

Parte estática de la Organización: Estructura (Schein, 1990)	Parte dinámica de la Organización: Contenido (Miles et al. 1987)
- Jerárquica	- Racionalidad
- Funcional	- Interacción
- Inclusión	- Asertividad
Relaciones y comunicaciones Informales: Sociograma	

Fuente: Adaptada en base a las aportaciones de Schein (1971:1988) y Miles et al. (1987).

Lo que estos autores parecen indicarnos, es que con independencia del entorno, el tamaño y la dimensión; *“toda organización sufre o experimenta una serie de procesos que afectan a la naturaleza estratégica de la misma; a la división del trabajo, la formalización de procedimientos, delegación de responsabilidades y la elaboración de sistemas de planificación y control etc.”*, procesos que vienen caracterizados por la *racionalidad* en las acciones a desarrollar, la *interacción* o coordinación entre las distintas unidades como forma de lograr un trabajo eficiente y la *asertividad* o capacidad de asumir riesgos en los momentos de toma de decisiones.

Para entender el porqué los procesos de decisión estratégica pueden verse afectados por la estructura hemos de comprender y profundizar en la relación existente entre *el proceso de toma de decisiones* que se producen en la organización y la propia *estructura o configuración organizacional*. Al respecto, Bower (1970) considera que; *“cuando la dirección elige una forma particular de organización, no sólo está proporcionando un marco de trabajo para las operaciones de producción, sino también los canales por los que deben fluir las decisiones estratégicas”*.

March y Simon (1987) parecen llegar al núcleo de tal relación al considerar que; *“la estructura de una organización impone límites de racionalidad, delimitando responsabilidades y canales de comunicación, permitiendo a las empresas lograr resultados organizativamente racionales a pesar de las limitaciones cognitivas de sus miembros”*. De esta forma, apunta Fernández et al. (2001); *“la estructura ayuda a controlar y facilitar el procesamiento de la información”*.

Un punto de vista alternativo nos viene de la mano de Fernández (1986), quien destaca el papel que la tecnología juega en el desarrollo de las relaciones entre estructura y procesos estratégicos; *“junto a los medios técnicos y materiales (hardware), los conocimientos y habilidades (software), habrá que considerar el orgware (Dobrow, 1979) o estructura administrativa de producción (Jelinek y Burstein, 1982), componente estructural concebido para coordinar los dos anteriores y asegurar su correcto funcionamiento acorde con el resto de la organización”*.

De este modo para Fernández; *“la estructura representa un sistema estable de relaciones entre los miembros y los elementos materiales de la organización, marco en el que se desarrollan los procesos internos, en especial la toma de decisiones, lo que convierte en un elemento determinante del comportamiento organizativo”* (Fernandez, 1986).

Para Castaño et al. (2004), la estructura no puede ir separada de sus procesos a pesar de tratarse de dos fenómenos diferentes; *“en el sistema biológico la estructura de los organismos puede ser estudiada de forma separada de sus procesos, en contraste, la fisiología se refiere al estudio de las*

funciones de los organismos vivos. Tomados juntos los conceptos de estructura y procesos, pueden ser vistos como la característica estática y dinámica de la organización. En algunos casos, los aspectos estáticos (la estructura) son los más importantes; y en otros son los aspectos dinámicos (procesos estratégicos) los más relevantes para la organización”.

Estos planteamientos son compatibles a los expresados por Head, Yaeger y Sorensen (2010), para quienes la rentabilidad de la empresa requiere de la existencia de tres requisitos; (1) los diferentes elementos de la arquitectura deben ser interiormente consecuentes, (2) la arquitectura organizativa debe estar en sintonía con la estrategia y (3) la estrategia y la arquitectura deben de ser compatibles con las condiciones competitivas del mercado (Hill, 2003, p..434).

Llegado a este punto, parece lógico introducir el concepto de *estrategia*. Etimológicamente proviene de la palabra griega *strategos* (jefes del ejército) estando referida a las operaciones de corte belicista. Es en los últimos años cuando el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal, que en base a estos planteamientos ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones: *la Administración Estratégica* (Strategic Mangement).

Al respecto, Johnson y Scholes (1997) definen estrategia como; *“la dirección y alcance de la organización en el largo plazo que posibilita la obtención de ventajas competitivas mediante la configuración de sus recursos en un entorno cambiante y dinámico como forma de satisfacer las necesidades de sus mercados y las expectativas de sus stakeholders”.*

Para Castaño (2004) estrategia es; *“la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”.* Según el autor, dichas opciones pueden clasificarse como:

- *Intensivas:* Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- *Integrativas:* Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- *Diversificadas:* Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
- *Otras:* Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

Recientemente, Payne (2007) define estrategia como: *“todo aquello que posibilita a una organización la elaboración de planes operativos como forma de obtener una ventaja competitiva sobre el resto de empresas que operan en su mercados”.* Para realizar estos planes, apunta Payne, la organización ha de pasar por un proceso que implica tres pasos o fases (Análisis Choice Implementatation, -ACI).

El primer paso implica el examen tanto interno como externo de la organización, además de la evaluación de sus Stakeholders (colaboradores y grupos de interés). El segundo paso consiste en la elección de la estrategia que más se ajuste a las capacidades de la organización, al tiempo que le permita lograr sus objetivos. Finalmente, el tercer paso implica la realización y ejecución de manera controlada de los cambios necesarios en la organización.

Según este esquema (ACI), la comunicación es la pieza clave en la definición del proceso estratégico, dado que está presente en cada una de ellas. En la primera se requiere de la generación de información a lo largo de toda la organización. Esta información ha de ser tratada y comportamentalizada por estrategias y analistas (Fase 2) que deberán elaborarla y presentarla de forma clara, concisa y de fácil comprensión para el resto de miembros de la organización. Finalmente, para que una organización implemente su estrategia (Fase 3), se deberá comunicar los planes estratégicos de manera eficiente a aquellos que finalmente los vayan a ejecutar (Payne, 2007).

En consecuencia, se entiende por proceso de planificación estratégica; *“al proceso de examinar la situación actual y la trayectoria futura de una organización o comunidad, fijación de objetivos, así como el desarrollo de una estrategia para alcanzarlos y evaluar los resultados”* (Osborne y Gaebler en Bazaga, 1998, p14), identificando una serie de procesos o pasos necesarios para su correcta ejecución:

- ✓ Análisis de la situación, tanto interna como externa.
- ✓ Diagnóstico o identificación de los problemas esenciales que afronta la organización.
- ✓ Estructuración de los objetivos básicos de la organización.
- ✓ Establecimiento de una visión; cómo es el éxito.
- ✓ Desarrollo de una estrategia para llevar a la práctica la visión y objetivos.
- ✓ Desarrollo de un calendario para la implementación de la estrategia.
- ✓ Medición y evaluación de resultados.

Para Ferreira (1999), el plan estratégico de una organización comprende; *“el curso de acción emprendido para convertirla en el tipo de organización que desea ser de acuerdo con las oportunidades y retos del entorno y sus fuerzas y debilidades internas”*. De forma que no existe un único modelo o plan estratégico ideal para las organizaciones, entre otras, por la heterogeneidad de las mismas, pero para el caso de las Administraciones Públicas el autor destaca tres formas básicas de planificación: *Anticipativa, adaptativa y reactiva*. El primer tipo, es la de mayor contenido estratégico. En cuanto a la planificación adaptativa; *“es la opción utilizada por la mayoría de las organizaciones públicas y constituye la esencia de los procesos de modernización”* (Ferreira, 1999).

4.2.- Desarrollo e implementación de la estrategia.

Tal y como informaba un artículo publicado en el magazine *Fortune* (Año 2008); *“el ratio de éxito de la puesta en práctica la estrategia se sitúa en el 10 % de los casos”*; conclusiones a las que igualmente llegan Judson (1991) y Speculand (2006) en sus respectivos trabajos, por lo que la mayoría de las compañías tienen estrategias; *“pero solamente algunos individuos se dan cuenta de ella”* (Raps, 2004).

Además del bajo éxito de la puesta en práctica de la estrategia, es igualmente problemático la puesta en práctica de una mala estrategia, *“dado que resta fuerza a la organización en los siguientes esfuerzos de planificación”* (Crittenden y Crittenden, 2008), de modo que un problema fundamental al que habrá de enfrentarse toda organización será su puesta en práctica de manera efectiva.

Para Giles (1991); *“la ejecución de las tácticas y estrategias tienen como propósito que la compañía se mueva en la dirección deseada”*. De forma semejante, la puesta en práctica de la estrategia representa un proceso sistemático o un juego lógico de las actividades conectadas que permite a una compañía diseñar e implementar un plan operativo y hacerlo efectivo.

Para Wheelen y Hunger (2006, p. 214), la puesta en práctica de la estrategia haría referencia a; *“la totalidad de las actividades y elecciones (decisiones) necesarias para la ejecución de la misma”*, considerando como actividades imprescindibles para su correcta implementación:

- ✓ Involucrar en su puesta en práctica a todas las personas y niveles organizativos.
- ✓ Asignar la responsabilidad para la ejecución de estrategia.
- ✓ Desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.
- ✓ Coordinación para la puesta en práctica de la estrategia.

- ✓ La plantilla o personal de la organización.
- ✓ El papel de la dirección en el entrenamiento de las personas de cara a la utilización de sus habilidades y destrezas como forma de conseguir los objetivos organizativos.
- ✓ La planificación de las acciones, la dirección por objetivos y la dirección de calidad total.

Para Birnbaum (2007), las organizaciones que implementan su estrategia eficazmente deben de estar basadas en las acciones que soportan e integran eficazmente, destacando entre estas acciones a: (1) La planificación de la acción, (2) La estructura organizativa, (3) Los recursos humanos disponibles, (4) La planificación anual táctica, (5) La observación y el control, y (6) El *enlace* o interconexión, lo que implica coordinar todas las actividades de la organización para asegurar que todos los recursos organizativos están remando en la misma dirección.

Finalmente, Pucko (2008) considera que las actividades básicas para articular la estrategia deben ser:

- Obviamente, *definir bien la estrategia*, por lo que esta deberá ser fragmentada en partes más pequeñas, manejables y, en última instancia, centrada en objetivos de corto alcance.
- *Elección del diseño organizativo* o las unidades estructurales a realizar por parte de gerentes y directivos.
- Establecer los objetivos operativos (los objetivos operativos son de carácter estratégico, mientras que los objetivos tácticos diferencian entre las distintas partes o unidades de la compañía).
- *Establecer la estructura organizativa operativa y los mecanismos relacionados* para la coordinación y la integración entre las distintas unidades. Esto es, los directivos deben elegir los métodos eficientes para conseguir la integración y coordinación eficaz de las actividades individuales, la compartición de información, la transferencia de conocimientos y la comunicación eficiente entre las personas y las unidades organizativas responsables de la puesta en práctica de la estrategia.
- *La implementación de sistemas de control y supervisión* (Kaplan y Norton, 1996:2004), de manera que contribuyan a crear un incentivo que ayude a controlar la puesta en práctica de la estrategia.
- La implicación de la *alta dirección* en el proceso de cambio, componente contextual organizativo final del proceso de puesta en práctica de la estrategia. Según Hrebiniak y Joyce (1984); “*es un componente necesario para enfrentar los problemas críticos con la puesta en práctica de estrategia tales como; quién, qué, dónde, y cuándo implementarla*”.

Además de esas actividades uno no debe descuidar las variables del contexto organizativo, que bien pueden dificultar o representar obstáculos para la puesta en práctica de la estrategia. Hrebiniak (2005) considera que este proceso es influido por cuatro variables (contingentes):

- ✓ El contexto de dirección de cambio.
- ✓ La cultura organizativa; consulta los valores compartidos.
- ✓ Las actitudes y normas de comportamiento que crean la propensión para las personas individuales.
- ✓ La estructura de alimentación de la producción (orgware), influyendo en las decisiones respecto a la asignación de los recursos organizativos.
- ✓ El liderazgo o papel de la alta gerencia en la implementación de la estrategia.

Cuando todos estos factores están sincronizados, “*la prognosis para la puesta en práctica de la estrategia es segura y fiable*” (Pucko, 2008).

5.- PRINCIPALES MODELOS O PARADIGMAS ORGANIZACIONALES.

5.1.- Modelo *burocrático-mecanicista*.

Es a principios del siglo XX cuando se presenta lo que hoy conocemos como el modelo occidental de organización. Este modelo es producto del trabajo académico de Max Weber (1905:1921), del resultado del intento normativo de Taylor y Fayol, y en parte producto de la experiencia de los primeros intentos por poner en práctica los principios de división del trabajo industrial mediante la cadena de montaje.

Dicho modelo -definido por Weber (1919) con el nombre de *burocracia*, se mantuvo sin grandes cambios hasta que a comienzos de la década del sesenta McGregor (1957) presentara sus *Teorías X* e *Y*⁴, a los que Burns y Stalker (1961) señalarían su inadecuación en la cambiante sociedad contemporánea. La crítica de estos autores, no implicó un cambio de modelo, sino en el mejor de los casos modificaciones en el modelo clásico, y en la mayoría de las veces, ni tan siquiera eso.

De esta forma los modelos organizacionales han permanecido incólumes (o con cambios menores) durante más de cincuenta años. Por el contrario, la década de los ochenta y parte de los setenta fue sumamente fructífera en lo que se refieren a la aparición de nuevos modelos organizacionales. De este modo se empezó a hablar de empresarios internos, de excelencia empresarial y finalmente del *modelo japonés*.

El *modelo japonés* se concibe como una forma de estructuración de las actividades productivas y se presenta como alternativa al modelo occidental. En todo caso, el interés de los hombres de empresa y especialistas en temas de gerencia fue despertando gracias a las potencialidades que se le asociaban al mismo. Sin embargo, *“el modelo japonés era un modelo que se adaptaba a la cultura japonesa y era ahí donde tenía su máximo sentido. Tratar de copiarlo para importarlo a otras latitudes es por tanto repetir lo mismo que antes se había hecho con el modelo occidental”* (Disla, 2003).

No olvidemos que las estructuras mecanicistas fueron desarrolladas para funcionar con eficiencia en ambientes estables, sobre la creencia que; *“las organizaciones son entidades racionales en las que el diseño organizativo es una ciencia y donde las personas son consideradas como seres económicos”* (Burnes, 2000).

Para Wang *et al.* (2003), este tipo de organizaciones se caracterizan por:

- *Grados de jerarquía:* La visión organizativa emana de la cima (Wright y McMahan 1992). La decisión es tomada a través de una cadena larga y comunicada hacia abajo, hacia los empleados (Ahmed, 1998).
- *Funcionalismo:* Hay separación departamental rígida y especialización de trabajo (Ahmed, 1998).
- *Control de dirección y centralización del poder:* Los enlaces verticales son usados para coordinar las actividades corporativas entre la cima y la parte inferior de la organización. (Hyden, 1994; Hankinson, 1999).

⁴ McGregor: Célebre sociólogo estadounidense conocido por las teorías X e Y fundamentales en la motivación de equipos de trabajo. Según la teoría X, las personas son haraganas y necesitan la amenaza constante de la pérdida de su empleo para motivarse. Los individuos necesitan ser dirigidos y controlados pues son incapaces (y de hecho, no les interesa) adoptar nuevas responsabilidades. Por el contrario, la teoría Y supone que los individuos se comprometen con su trabajo, son creativos y andan siempre a la búsqueda de nuevas responsabilidades y desafíos.

- *Mayor nivel de formalidad:* Hay muchas reglas burocráticas, rígidas y procedimientos establecidos y poca libertad individual de acción (Ahmed, 1998); la comunicación es formal y poca compartición de conocimientos.

Esta necesidad por adaptarse a mercados diferenciados parece ser la causa fundamental para el desarrollo de la *Organizacional Divisional*, modelo organizacional basado en la flexibilidad y eficiencia de la organización vía adaptación a cada caso particular. Este movimiento se extiende hasta mediados de los años sesenta del siglo pasado y adopta formas híbridas tales como la *organización matricial*, que permite tanto la segmentación de mercados emergentes como de clientes y consumidores finales (Rivas, 2002).

Particularmente, las estructuras mecanicistas han demostrado tener efectos secundarios nocivos en lo que respecta a las dimensiones jerárquica y funcional, dificultando la circulación de información al tiempo que una excesiva especialización ha contribuido a disminuir la integración de conocimientos *especializados* (Cross, 2000).

Paralelamente el incremento del tamaño en las organizaciones incrementó la dificultad para ejercer controles sobre algunas partes o áreas funcionales, dando lugar al fenómeno de la descentralización como una primera solución eficaz para el control de determinadas áreas o funciones (Wang *et al.* 2003).

No obstante, las limitaciones de este tipo de estructuras (matriciales) se han dejado mostrar en lo concerniente a las luchas por alcanzar mayores cuotas de poder, demostrando efectos negativos en relación al rendimiento empresarial, e incluso sobre la propia satisfacción laboral (Peters, 1979).

Este tipo de organizaciones se caracterizan por delegar y traspasar responsabilidades hacia abajo de la cadena de mando, promoviendo una mayor descentralización, cuyo efecto más inmediato es un cambio de las estructuras organizativas propiamente jerárquicas hacia formas de organización laterales (Wang *et al.* 2003).

Tipologías organizativas como la *organización en red* (Powell, 1990; Jarillo, 1988; Miles y Snow, 1992), *organizaciones basada en conocimientos* (Pérez Bustamante, 1999; Wang *et al.* 2003), *organizaciones virtuales* (Davidow y Malone, 1992), *organizaciones modulares* (Sánchez y Mahoney, 1996), *organizaciones de hipertexto* (Nonaka y Takeuchi, 1995) entre otras, representan un claro ejemplo del avance y evolución de este tipo de estructuras.

Las mayores críticas a estos modelos resaltan como; “*las organizaciones son diseñadas como mecanismos de relojería por los que una modificación en una de sus variables deberá de producir tales efectos sobre otra variable, de modo que si se incrementa el presupuesto de publicidad en "X" millón \$ se obtendrá un incremento de X% en las ventas*” (Engdahl, 2005).

Para este autor; “*este tipo de organizaciones se encuentra fundamentada en la operativización de la teoría económica clásica, base de la teoría mecanicista de Newton, que mediante el empleo de técnicas basadas en el criterio de mandato (jerarquía) y control, pretenden mantener el orden y la eficacia de la organización*”.

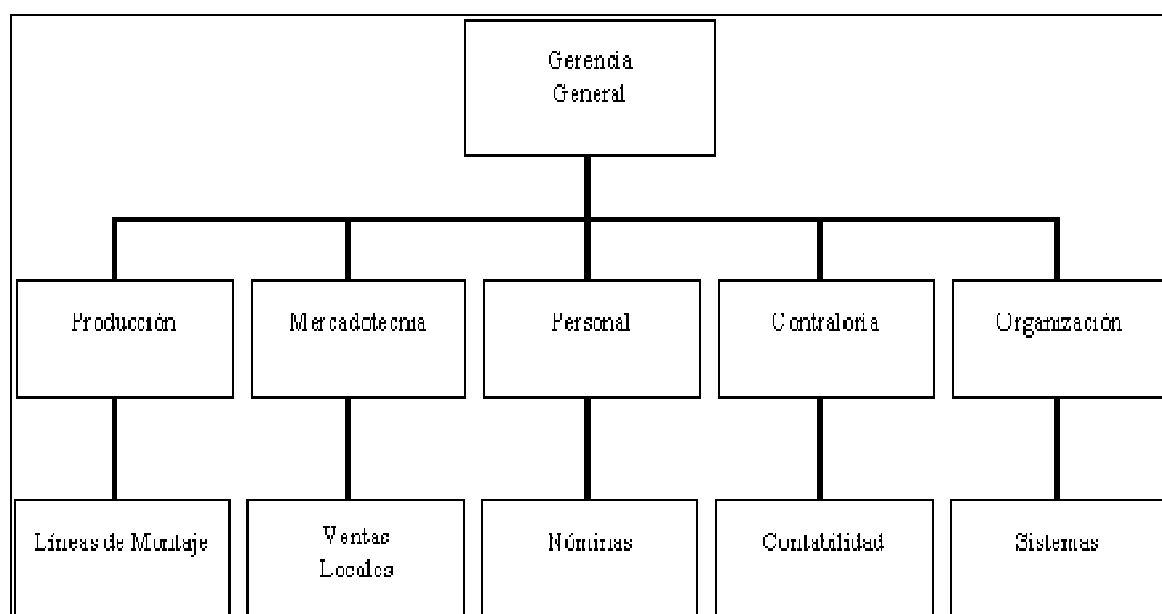
Sin querer profundizar en exceso, presentaremos a continuación algunos modelos organizativos occidentales encuadrados dentro del modelo *burocrático-mecanicista*:

- Organizaciones Funcionales: Modelo propicio para organizaciones pequeñas, geográficamente centralizadas con pocos bienes y servicios.
- Organizaciones Departamentales: Se utilizan cuando las estructuras son relativamente grandes, geográficamente dispersas y/o producen una gran gama de bienes y servicios.
- Organizaciones Burocráticas-Mecanicistas: Este es el diseño organizacional tradicionalmente utilizado en el sector gubernamental. El modelo descansa en el desempeño del trabajo por parte de cada individuo bajo el control de un supervisor que realiza funciones exclusivas y estructuradas en base a unidades fragmentadas y a tareas específicas.
- Organizaciones en Base a Proyectos o Grupos Especiales de Trabajo (Task-Force): Se utilizan para coordinar esfuerzos entre departamentos con el fin de abordar problemas temporales, específicos o complejos que no pueden ser manejados por un solo departamento. Este diseño facilita la obtención de insumos de diferentes áreas. Los empleados de los distintos departamentos o áreas funcionales constituyen un grupo y cada uno aporta los conocimientos que posee dentro de su campo o especialidad.
- Estructura Matricial: Este diseño es una mezcla del diseño organizacional funcional y el modelo basado en grupos especiales de trabajo. Las estructuras matriciales se utilizan cuando hay actividades complejas en ambientes inciertos y las organizaciones necesitan una coordinación constante de sus actividades. Para adoptar la estructura matricial efectiva la organización tiene que modificar muchas de sus prácticas gerenciales tradicionales.

Hemos de comentar que para el caso de las organizaciones matriciales, la responsabilidad y jurisdicción, no están claramente delimitadas, y por ende, tampoco las jefaturas (unas veces se es jefe y otras subordinado, dependiendo las demandas del entorno). En este sentido, para que estas organizaciones puedan funcionar correctamente tiene que desarrollarse un balance de poder entre la gerencia de línea y la gerencia de proyectos.

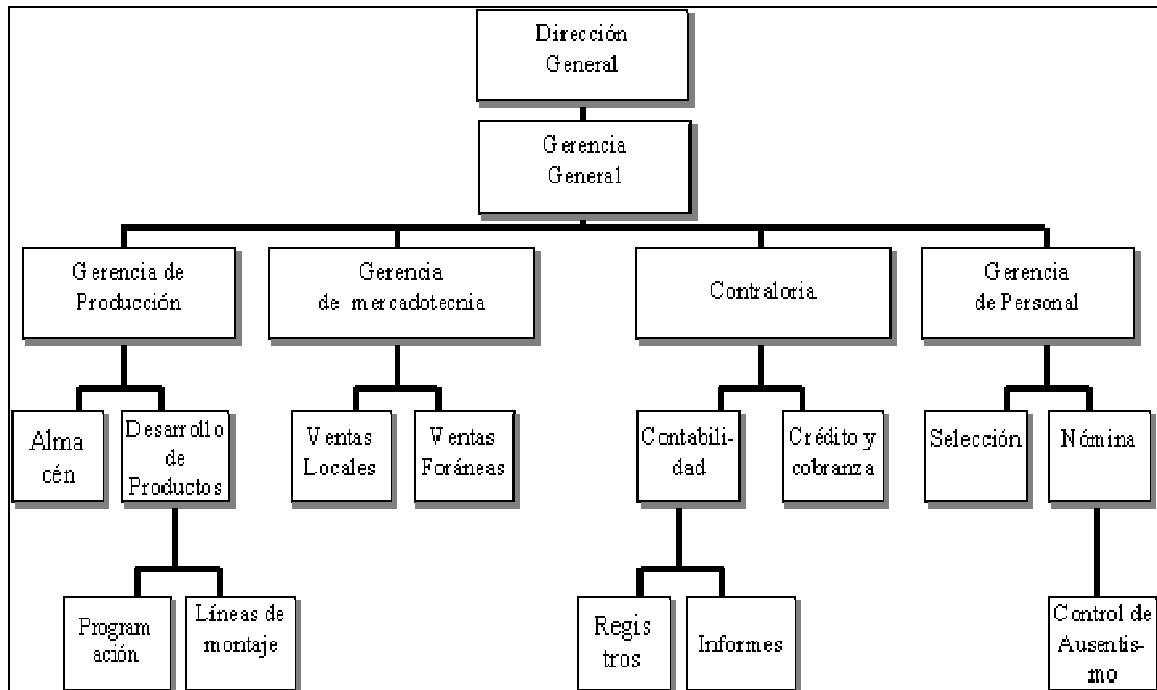
Pasamos a continuación a exponer algunos ejemplos gráficos de diseños organizativos encuadrados dentro de la catalogación *mecanicista-burocrática*.

Imagen 2.1: Sistema de Organización Lineal.



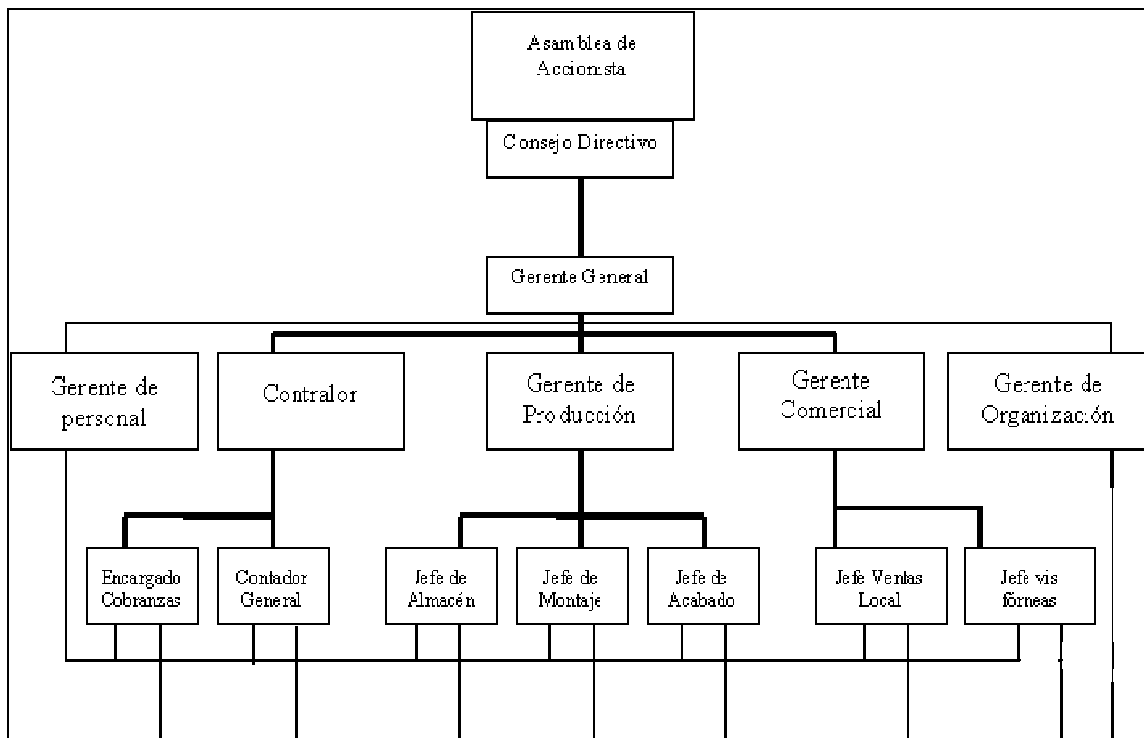
Fuente: Cantú, 1999.

Imagen 2.2: Sistema de Organización Funcional.



Fuente: Cantú, 1999

Imagen 2.3: Sistema de Organización Staff



Fuente: Cantú, 1999.

La explicación para tal proliferación de modelos organizativos puede deberse a que: *"agotadas otras formas posibles de obtener ventajas competitivas, y enfrentadas las empresas a la globalización del mundo y su economía, los empresarios y analistas vuelven su mirada sobre el factor humano y el diseño organizacional como alternativa para lograr una mayor adecuación entre los trabajadores y la organización, así como de encontrar una nueva selección en la doble contingencia organizacional que permita mayor bienestar al tiempo que una mayor productividad"* (Disla, 2003).

Este nuevo contexto organizacional ha propiciado, en palabras de Azuaje, (2006) que; *"la mayoría de estudios e investigaciones demandan romper con el modelo burocrático instalado en el seno de los gobiernos y en la mayor parte de las instituciones tanto públicas como privadas"*, aludiendo que, *"la tradicional organización mecanicista y cerrada queda totalmente cuestionada; las estructuras rígidas acaban con la creatividad, la automotivación, el compromiso y la responsabilidad"*.

5.2.- Modelo estructural Orgánico

Para comprender este enfoque hemos de partir del principio por el cual las organizaciones, las instituciones y la sociedad en su conjunto son vistas y contempladas como una gran tela o red de relaciones yuxtapuestas en el que la figura a usar no es la máquina, sino las estructuras orgánicas inspirada en los sistemas orgánicos naturales. En este sentido Stafford (s/f) señala que las organizaciones *"no son únicamente cosas o entidades que reconocemos y etiquetamos, son por el contrario sistemas dinámicos y supervivientes"*.

Por su parte Checkland (1999), considera la *estructura orgánica* como una unidad compuesta por diferentes partes o elementos que interaccionan entre sí (internamente), al tiempo que como un *todo* establecen relaciones externas respecto a otras unidades o entidades organizativas.

De este modo, el ingrediente principal para el funcionamiento adecuado de la estructura orgánica es la *consciencia*, entendida como una mayor predisposición al trabajo en grupo y un mayor nivel de comunicación con todos y a todos los niveles de la organización. Es por ello que gran parte de la literatura considera que la estructura orgánica proporciona una *metáfora* por la que las organizaciones son vistas como entidades complejas y sociales, compitiendo e interactuando entre personas individuales y grupos.

Para Engdahl (2005); *"dado que no se puede controlar el ambiente y las organizaciones mecanicistas no pueden adaptarse rápidamente usando estructuras verticalistas (cadena de jerarquía y control) la única alternativa posible es trasladarse a un modelo más natural y orgánico. Así, los organismos en la naturaleza, responde rápidamente a los cambios que experimentan cuando interactúan con su ambiente"*.

Tales organizaciones, continúa el autor; *"estarían formadas alrededor de un propósito común compartiendo los principios que gobiernan la toma de decisiones interna y su puesta en práctica (tal y como actúa el ADN en un organismo). Tal organización tendría que ser receptiva a cualquier persona o grupo que pudieran afectar o verse afectado por sus operaciones y existencia (Stakeholders)"* (Engdahl, 2005).

Según Wang *et al.* (2003), las características fundamentales de este tipo de organizaciones son:

- *El cambio en la toma de decisiones de vertical a colaboración horizontal:* La composición de la organización consta de una máxima dirección de grupos estratégicos y equipos de proyecto (McCalman1996).
- *Compartimentalización -Departamentalización:* Las barreras departamentales se erosionan para facilitar el trabajo de equipos interfuncionales y la integración de conocimientos especializados (Cross, 2000).
- *Descentralización del poder y control:* Los directores otorgan poderes a empleados para que participen en la dirección organizativa proactivamente promoviendo una cultura de la franqueza y la confianza (Hankinson, 1999).
- *Mayor nivel de Informalidad:* Hay libertad de reglas, la dirección crece para dirigir a las personas, la tecnología, los conocimientos y los procesos, hay un estímulo general para la interacción de sus miembros que es tratada como el mecanismo principal para crear nuevos conocimientos (Ahmed, 1998; Wang *et al.* 2003).

Para Azuaje (2006), los dos principios más importantes de la estructura orgánica son: el *Principio Autopoiético de la Unidad*, por el que la organización define a través de sus propiedades el espacio donde ella existe y el dominio de los fenómenos que puede generar en su interacción con el resto de las unidades (Maturana y Varela. 1980, citado por Morin, *et al.* 2002); y el *Principio del Holograma*, que señala que el sistema tiene la propiedad de reencontrarse a sí mismo en cualquier parte del mismo en la que nos encontremos (Azuaje, 2006).

De este modo, la perspectiva orgánica permite ver la organización como una estructura en red en la que la unidad y sus partes forman un todo indivisible, siendo ambas igual de importantes y en las que las personas no son consideradas como recursos sino como protagonistas de la dinámica organizacional.

En este sentido, Azuaje (2006) define este tipo de organizaciones como; “*aquel tipo de estructura o forma organizativa en la que la consciencia del hombre juegue un papel fundamental ya que el comportamiento de las personas que integran la estructura estaría en gran parte influenciado por la búsqueda de un equilibrio entre el bienestar propio y el del resto de personas*”.

A nivel de modelaje organizacional el término orgánico se aplica en general a un conjunto de técnicas que permiten aumentar la flexibilidad de la estructura mediante una serie de propuestas relacionadas con la toma de decisiones, la tecnología de información, el desarrollo de relaciones laterales y la descentralización, teniendo su origen en la necesidad de establecer un punto de referencia diferente al proporcionado por las estructuras burocráticas y mecanicistas (Sosa, 2000).

Recordemos que el adjetivo *orgánico*, es planteado por primera vez por Burns y Stalker (1961), y por el que establecen la importancia de los factores de contingencia en relación con el diseño organizacional (Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967; Pugh *et al.*, 1968, 1969a y 1969b; Galbraith, 1973, 1977; Camps, *et al.* 2002). La mayoría de autores que han trabajado en este campo parecen coincidir con Burns y Stalker (1961) en que es; “*la flexibilidad y la capacidad de adaptación a un entorno cambiante*” la cualidad característica de este tipo de organizaciones (Zammuto y Krakower, 1991; Ittner y Kogut, 1995; Volberda, 1998).

Siguiendo las clasificaciones de Ansoff y Brandenburg (1971) y Volberda (1992) en relación al concepto de flexibilidad, esta puede ser entendida a diferentes niveles: el operativo, el estructural y el estratégico.

Se entiende por *flexibilidad operativa* la capacidad de variación en el *mix* de actividades a realizar así como la intensidad de las mismas. Una estructura orgánica al tener elevados niveles de flexibilidad operativa proporciona rápidas respuestas ante los cambios. Estos cambios corresponden a elementos del entorno, pero dentro de unos límites que permiten no redireccionar, estructural ni estratégicamente, al conjunto de la organización (Cambios cotidianos).

Por *flexibilidad estructural* se entiende la capacidad de modificar las estructuras y los procesos de la organización para hacer frente a importantes cambios en el entorno (Krijnen, 1979).

Finalmente, la *flexibilidad estratégica* implica los cambios más radicales estando vinculados a la capacidad de la organización para modificar las actividades o negocios en los que opera ante un cambio en los factores de contingencia (Aaker y Mascarenhas, 1984). Implica un entorno dinámico y desconocido, y por tanto, falta de experiencia en la resolución de los problemas que surgen (Harrigan, 1983). El *carácter orgánico* lo alcanza la organización en su grado máximo cuando esta alcanza este nivel de flexibilidad (Volberda, 1998)

Tomando como referente los trabajos realizados por Galbraith (1973, 1994), Mintzberg (1979) y Volberda (1992, 1998), y basándose en una concepción organizacional en la que existen mutuas interdependencias entre la tecnología, la cultura y la estructura (Daft y Lewin, 1993), Camps *et al.* (2002) consideran como elementos o factores constitutivos de este tipo de organizaciones:

- Sistema técnico: Conformada por los modos de producción, el plan físico de producción, los medios de transformación y la variedad de actividades productivas. La combinación de estas cuatro variables determinará la posición de esta en un continuo, que puede variar desde rutinario con bajo potencial de flexibilidad, a no rutinario con elevado potencial de flexibilidad.
- Cultura organizacional: Numerosos autores definen la cultura como el conjunto de creencias y suposiciones implícitas y compartidas por los miembros de la organización (Hofstede, 1980; Bate, 1984). Sin negar las diferencias individuales, esta concepción de cultura se fundamenta en las *comunalidades* que originan una perspectiva compartida y que constituyen lo que Volberda (1998) denomina *aglutinador social*.
- Sistemas de planificación y control: Los sistemas de planificación estratégica, de presupuestación, de recompensas a trabajadores, de gestión de recursos humanos e incluso de recogida de información deben tener una tendencia a coordinar el trabajo sobre la base de la normalización de habilidades, los valores compartidos y la adaptación al entorno (Lenz y Lyles, 1985).
- Formalización: La formalización hace referencia al grado en el que las normas de la organización son definidas explícitamente. Pugh *et al.* (1968) distinguen entre *formalización* referida al hecho de que estas normas estuviesen escritas en manuales y otros documentos, y *estandarización*, que implicaría el establecimiento de rutinas organizativas.
- Centralización: La centralización hace referencia al grado o nivel de jerarquía o autoridad por el que una decisión debe pasar antes de ser aprobada e implementada (Pugh *et al.* 1968; Galbraith, 1973; Mintzberg, 1979; Brooke y Remmers, 1978) diferenciando entre estructuras centralizadas (toma de decisiones en los niveles más altos de la jerarquía) y estructuras descentralizadas (toma de decisiones en los niveles más bajos de la jerarquía).

- Complejidad organizacional: La complejidad/simplicidad organizacional deriva de los parámetros utilizados durante el proceso de diferenciación estructural. Viene determinada por el criterio seguido para realizar la agrupación de unidades departamentales, así como por los niveles jerárquicos creados a tal efecto (Robbins, 1990).
- Formación: Conforme más complejo, cambiante y no estandarizado es el trabajo a realizar la coordinación mediante reglas, procedimientos o supervisión se hace más difícil, adquiriendo gran importancia una amplia preparación de los trabajadores que les permita tomar decisiones de manera acertada (Mintzberg, 1979).
- Adaptación mutua: Con ella se refiere Galbraith (1994) a la descentralización en la toma de decisiones, que si por un lado incrementa la flexibilidad, por otro genera tres problemas fundamentales (Nadler y Tushman, 1988): descontrol, descoordinación e incremento de costes

No obstante, y como bien apunta Sosa, (2000), hemos de considerar que; *“el término orgánico surge debido a la necesidad de establecer un punto de referencia diferente de las estructuras burocráticas o mecanicistas más rígidas y cerradas, mostrándose menos eficaces y eficientes ante los nuevos restos organizacionales que afrontan las empresas en la actualidad”*; siendo este el modelo organizativo que emplearemos como referente para el posterior desarrollo de esta investigación.

5.3.- Organizaciones basadas en conocimientos.

Una organización necesita información sobre el entorno en que actúa o quiere actuar, mercados, características de la demanda, precios, estado de tecnología, abastecimiento de recursos, normativa etc., información necesaria para poder tomar decisiones que le permitan definir y caracterizar el medio en el que desenvuelven (Fernandez, 1986).

Es sobre los años noventa del siglo pasado cuando el *conocimiento* pasa a ser uno de los recursos estratégicos más importantes de las organizaciones. Las clásicas estrategias competitivas propias de sociedades industriales como el liderazgo de costes, la diferenciación etc. (Porter, 1985) se demuestran insuficientes en ambientes más dinámicos, competitivos y cambiantes, de forma que la estrategia competitiva se orienta hacia el desarrollo de un juego distintivo y singular de capacidades organizativas; *“por lo que la habilidad de la organización por renovar y conseguir formas innovadoras que permitan mejorar la competitividad se ponen aún más en evidencia”* (Wang et al. 2003).

Esta capacidad de obtener ventajas competitivas mediante la estructura o diseño organizacional, se debe fundamentalmente a dos tipos de capacidades. De un lado, la *capacidad dinámica*; *“se relaciona con la integración y la operación conjunta de rutinas”* (Metcalf y James, 2001), siendo concebida como la habilidad de la organización para conseguir, mediante la innovación, nuevas ventajas competitivas en base a sus dependencias y su posición en el mercado - market positions (Leonard, Barton, 1992). Esto es, desarrollar esta ventaja competitiva por medio de la capacidad dinámica requiere de la circulación continua de conocimientos dentro de y fuera de la organización, así como la creación de un *almacén* de conocimientos que deberá ser constantemente actualizado (Wang et al. 2003).

Del otro lado, hablamos de la *capacidad de punto principal* como aquella referida a; *“los valores propios, singulares e idiosincrásicos de cada organización y que facilitan su habilidad por integrar, desarrollar y reconfigurar las capacidades internas y externas como forma de adaptarse eficazmente a entornos cambiantes”* (Teece et al. 1997).

La idea básica de este nuevo enfoque se centra en desarrollar nuevas formas organizativas que faciliten la dirección de conocimientos al tiempo que permitan la circulación de conocimientos especializados. Esta dirección de las demandas de conocimientos ha de caracterizarse por:

- *Romper* con la restricción de *límites espaciales* desarrollando una estructura de percepción limitada por la identidad organizativa y la confianza.
- *Fluidez*; la dirección de conocimientos eficaz exige una circulación de conocimientos en vez de una acción (Pérez Bustamante, 1999). El diseño organizativo debe incentivar la circulación de conocimientos y procurar que estos tenga un mayor impacto sobre el rendimiento. Las relaciones informales promueven el establecimiento de redes internas y externas que facilitan la circulación de conocimientos.
- *Interactividad*: Las relaciones informales promueven la interacción interpersonal, intrafuncional e interorganizacional siendo el principal método para compartir conocimientos tácitos, así como para codificar y producir este tipo de conocimientos.
- *Flexibilidad*: Para la producción eficaz de conocimientos, la estructura debe ser flexible, permitiendo la reestructuración apropiada de personas y unidades en base a las necesidades organizativas.

Esto nos conduce nuevamente a hablar de las *relaciones informales* y del importante papel que desempeñan dentro del sistema organizativo, convirtiéndose en un aspecto básico que apuntala la diferencia entre la estructura mecanicistas respecto a las orgánicas, y en mayor medida, respecto a las organizaciones basadas en conocimientos; "*como demuestra el caso de las organizaciones en red formadas esencialmente sobre la base de las relaciones informales con independencia de la existencia de estructuras formalizadas*" (Mayere y Vinot, 1993).

No obstante, el desarrollo de este tipo de organizaciones requiere, en palabras de Wang *et al.* (2003) de la existencia de tres factores o elementos fundamentales:

1.- Relación de confianza: Para compartir conocimientos los miembros de la organización deben poseer uno alto nivel de confianza y optimismo (Liedtka, 1999). Este tipo de relaciones se apoyan en el desarrollo de la transparencia, en una política de comunicación eficaz y en las destrezas y capacidades surgidas de la colaboración (Miles y Snow, 1994).

2.- Relación interactiva exteriormente orientada: El grado de la interacción externa refleja la franqueza de la estructura organizativa, la ambigüedad del límite organizativo y la competitividad del ambiente. Los ambientes de colaboración extienden los límites de la organización, facilitan la compartición de conocimientos y la circulación de los mismos incrementándose la producción de *conocimientos conjuntos*. Este tipo de relaciones han de ser necesariamente voluntarias, explícitas y transparentes que hagan posible una exploración más profunda de las conexiones informales, personales y conductuales.

3.- Relación emocional inclusiva: Las relaciones inclusivas permiten que los miembros vuelvan a jugar un papel en la creación y desarrollo de capacidades y valores organizativos. Esto brinda la oportunidad para la creatividad y la innovación dentro de un contexto cultural que le proporcione coherencia a la misma (Hatch, 1999).

Estas tres codimensiones se relacionan con las estructuras formales e informales propias de cada organización y contribuyen a abordar los desafíos planteados por la nueva economía del conocimiento.

No obstante, si tomamos en consideración las dimensiones anteriormente esbozadas sobre estructura, como modelo de análisis de las mismas (formal, jerárquica, inclusión, informal, confianza, relación orientada exterior e interiormente), se observa como las estructuras mecanicistas demuestran ser más eficientes en las relaciones funcionales, jerárquicas, de control y centralización, mientras que las estructuras orgánicas representan un cambio hacia el desarrollo de las relaciones informales, de confianza e interactivas interna y externamente orientadas (Wang *et al.* 2003).

Tal y como consideran los propios autores; “*Todo ello pone de manifiesto la necesidad por abogar por un cambio de perspectiva en el análisis más acorde a las necesidades y demandas del entorno y en el que las relaciones informales, la libre circulación y acceso a la información y la confianza juegan un papel fundamental que ayuda a comprender la naturaleza intrínseca de las distintas actividades que se desarrollan dentro de una organización*”.

5.4.- Principales tipologías organizativas: Clasificación de Mintzberg (1979).

Recordemos que para Mintzberg (1979), una organización se inicia cuando un individuo tiene una idea. Esta persona constituye lo que se denomina como (1) *cima estratégica*, la alta administración por así decirlo. Su labor consiste en contratar al (2) personal que realizará el trabajo básico de la empresa en lo que podría denominarse como *núcleo de operaciones*. A medida que la organización crece, adquiere (3) gerentes de nivel intermedio entre el director ejecutivo y los trabajadores.

La organización puede igualmente encontrarse en la necesidad de contratar dos tipos de personal *administrativo*. En primer lugar, están los analistas que elaboran sistemas relacionados con la planificación formal y con el control del trabajo, y constituyen lo que Mintzberg (1979) denomina como (4) *tecnoestructura*. En segundo lugar, se encuentra (5) el *personal de apoyo*, es decir, aquel que le proporciona servicios indirectos al resto de la organización.

Al conjuntar estos elementos se obtiene la totalidad de la organización. Ahora bien, no todas estas organizaciones requieren de todos estos elementos en la misma proporción. Algunas emplean unos de manera sencilla y otras los amalgaman en base a formas muy complejas, tal y como veremos a continuación.

1.- Estructura Simple: La estructura simple no es más que una gran unidad que se encuentra constituida por uno o unos cuantos altos ejecutivos y por un grupo de operadores que llevan a cabo el trabajo básico. Por supuesto, la estructura simple más común es la clásica compañía empresarial, cuyas características se concretan en:

- ✓ Una ínfima parte de su comportamiento se encuentra estandarizada o formalizada y se utilizan muy poco la planificación, la capacitación y los medios de enlace.
- ✓ La organización debe ser flexible puesto que funciona en un medio ambiente dinámico.
- ✓ Generalmente son estructuras simples, pequeñas y de origen reciente.

Pese a que en la actualidad se encuentra menos en boga y permanece como una reliquia de épocas de mayor autocracia, la estructura simple se conserva como una configuración necesaria y difundida para conformar la mayoría de las nuevas organizaciones y para hacer funcionar a aquellas que se encuentran en medios simples, dinámicos y enfrentados a presiones hostiles y extremas.

2.- Burocracia Mecanizada: La burocracia mecanizada es el resultado de la industrialización con base en la estandarización del trabajo como vía para la existencia de coordinación y, por ende,

labores demasiado especializadas y poco cualificadas. La burocracia mecanizada elabora su propia administración, para ello, necesita de muchos analistas para que elaboren y mantengan sus sistemas de estandarización, en especial, aquellos que formalizan sus actitudes y planifican sus acciones.

Igualmente, precisan de una jerarquía de nivel medio con objeto de supervisar el trabajo especializado del núcleo de operaciones, de impedir que afloren conflictos que de manera inevitable florecen al tener divisiones rígidas, así como la enajenación que acompaña a las labores rutinarias y limitadas. En otras palabras, la burocracia mecanizada tiende a centralizarse en sentido vertical y en la que la autoridad formal se concentra en la cúspide.

3.- Burocracia profesional: Esta configuración descansa en la estandarización de habilidades más que en los procesos de trabajo o en los resultados de su coordinación, apareciendo como una forma diametralmente opuesta a la burocracia mecanizada.

Lo que es aún más importante, es que dado que para llevar a cabo sus tareas de operación depende de profesionales calificados (expertos a quienes debe darse un elevado grado de control sobre el trabajo que realizan), la organización delega una buena parte de su autoridad, no sólo a los mismos profesionales, sino también a las asociaciones e instituciones que los seleccionan y capacitan previamente.

Como resultado, la estructura surge con un carácter muy descentralizado, la autoridad sobre muchas decisiones, tanto de operación como estratégicas, fluye a lo largo de toda la línea jerárquica hacia los profesionales del núcleo de operaciones.

La burocracia profesional es más eficaz para las organizaciones que se encuentran en entornos estables aunque complejos. La complejidad exige que la autoridad esté altamente cualificada para la toma de decisiones y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y trabajar de forma bastante autónoma. Para promover aún más esa autonomía el sistema de producción no debe imponer una gran cantidad de regulaciones ni ser demasiado compleja o automatizada.

4.- Forma segmentada: La forma segmentada no es una organización integrada sino un conjunto de entidades independientes a las que une un elemento administrativo flexible. La forma segmentada difiere de las otras cuatro configuraciones en un aspecto vital; no se trata de una estructura completa sino parcial sobrepuesta en otras estructuras.

La segmentación no se equipara con la descentralización, pese que a menudo, los términos se consideran simil uno del otro. La *descentralización* es una expresión de cómo se dispersa la autoridad para tomar decisiones dentro de una organización. La *segmentación* se refiere a una estructura de unidades semiautónomas basadas en las características del mercado. Este sistema para controlar el rendimiento desarrolla o crea un efecto interesante sobre la estructura interna de la división:

- A cada división o departamento se la considera como una entidad única integrada que dispone de un conjunto de objetivos consistentes, estandarizados y cuantificables. Estos objetivos tienden, a medida que descienden por la línea de mando, a convertirse en subfines cada vez más específicos que a largo plazo se convertirán en estándares de trabajo predefinidos. En otras palabras, promueven la burocratización de la estructura.
- La dirección general tiende a imponer sus normas a través de los gerentes de las divisiones a quienes responsabiliza del rendimiento de cada una de las áreas o departamentos. Esto tiende a traducirse en una centralización dentro de las propias divisiones. Una centralización aunada

a una burocratización da como resultado una burocracia mecanizada. Esta es la estructura que mejor funciona dentro de cada una de las divisiones o departamentos.

En definitiva, la forma segmentada se creó para resolver los problemas de adaptación que presenta la burocracia mecanizada, de manera que al trasladar otro nivel administrativo que implique añadir o substraer determinadas divisiones o áreas, la organización descubrirá una forma de adaptarse a la nueva situación y a la forma por la que diseminar el riesgo.

5.- *Adhocracia*: Las estructuras burocráticas son demasiado inflexibles y al igual que la estructura simple se encuentra demasiado centralizada. Para el caso de este tipo de organizaciones se precisa de *estructuras de proyectos* que incorporen a expertos que provengan de distintos campos (especialistas) y los integren en torno a equipos creativos que funcionen con armonía.

Al igual que la burocracia profesional, la *adhocracia* se basa en equipos conformados por expertos especializados y altamente cualificados que realizan el grueso de actividades. Para ello, los técnicos deberán trabajar conjuntamente en la creación de nuevos adelantos en vez de trabajar de manera independiente como forma de perfeccionar las habilidades ya establecidas.

Por motivos de coordinación, la *adhocracia* debe descansar sobre la adaptación mutua, consecuencia de emplear conjuntamente los medios de enlace a considerar, gerentes de integración, fuerzas participantes y estructuras matriciales.

Mientras que en otras configuraciones la autoridad se encuentra más o menos concentrada, en la *adhocracia* se distribuye de forma irregular, fluye no de acuerdo al *estatus* ni a la importancia que se tenga, sino desde cualquier parte donde se encuentren los técnicos que son necesarios para tomar una decisión particular.

Para describir la distinción que ocurre entre el núcleo de operación y la estructura administrativa, es menester que se introduzcan dos tipos básicos de *adhocracia*. De un lado, la *adhocracia de operaciones* se encarga de llevar a cabo proyectos innovadores a nombre de sus clientes, generalmente por contrato, resolviendo los problemas de cada uno de ellos como si fuesen únicos, del otro, la *adhocracia administrativa*, emprende proyectos de forma autónoma. Este tipo de *adhocracia* a diferencia de la anterior, mantiene una separación pronunciada entre el trabajo administrativo y el de operaciones.

No obstante, hemos de considerar que la *adhocracia* no sirve para llevar a cabo cosas que ocurren todos los días, pero es extraordinariamente adecuada para ejecutar cualquier tipo de innovación.

6.- NUEVOS PARADIGMAS ORGANIZATIVOS CONTEMPORANEOS.

Como ya hemos comentado reiteradamente, las características estructurales que determinan el diseño organizacional han sido ampliamente analizadas, planteamientos que por otra parte, se encuadran dentro de la visión determinista sobre cómo los factores ambientales o de contingencia llegan a afectar al diseño organizativo (Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967; Pugh *et al.*, 1968, 1969a y 1969b; Galbraith, 1973, 1977)

En el marco de la teoría de la organización se considera el hecho de que no existe una estructura organizativa ideal que satisfaga las necesidades de todas las organizaciones, dado que existen una serie de factores internos y externos que condicionan el diseño más adecuado y pertinente a cada

situación, lo que ha dado lugar a la proliferación de nuevas formas organizativas mas adaptables a las necesidades y demandas actuales.

Pasamos a continuación, y siguiendo un orden cronológico, a presentar algunos diseños o formas organizativas contemporáneas por las que las empresas y organizaciones optan hoy día.

6.1.- La forma Federal, Handy (1992,1993).

Esta propuesta formalizada en los trabajos de Handy (1992,1993) se basa en una de las más antiguas filosofías políticas utilizadas para la organización de los estados: *el federalismo*⁵. En el ámbito de la organización, la aplicación de principios políticos se convierte en una alternativa adecuada para dirigir las empresas cada día más complejas y sometidas a cambios permanentes y a turbulencias del entorno.

Bajo estas premisas, Handy (1993: 98) indica que; “*el federalismo busca el engrandecimiento sin dejar de conservar las pequeñas unidades de la organización manteniéndolas independientes y combinando la autonomía con la cooperación*”.

De este modo, destaca el autor, el concepto de federalismo resulta adecuado ya que ofrece la oportunidad de enfrentar las *paradojas del poder y control*, lo que conlleva:

- ✓ La necesidad de hacer las cosas grandes o que crezcan manteniéndolas pequeñas, es decir, crecer mediante la creación de muchas empresas, filiales, subsidiarias, sucursales o negocios diversificados.
- ✓ La diversidad de centros de poder y conocimientos especializados.
- ✓ Compartir objetivos a pesar del hecho de que puede haber una gran diversidad de negocios (combinar lo individual con lo colectivo, lo local con lo global).
- ✓ Fomentar la autonomía dentro de límites adecuados de manera que no rompa el equilibrio de poder entre aquellos que se encuentran ubicados en el centro de la organización y los que están dispersos en los diferentes negocios operativos. Esto es, una planificación central con visión e ideas estratégicas acompañada de una descentralización que haga posible la ejecución exitosa del plan.

En general, la *forma federal* mantiene las ideas básicas, tanto de la teoría burocrática como de la teoría orgánica buscando una reconciliación entre ambas mediante:

- ✓ Los conceptos de formalización del comportamiento, centralización, descentralización y autonomía, pero con un sentido claro de equilibrio del poder en todo el sistema.
- ✓ La presencia de la especialización a través de la diversificación de la organización en múltiples pequeñas empresas.
- ✓ La tendencia hacia una cantidad menor de niveles jerárquicos y un centro principal de toma de decisiones muy pequeño.
- ✓ Una alta conectividad a través de los nodos que conforman la *federación*.

⁵ El federalismo: Doctrina política que busca que una entidad política u organización esté formada por distintos organismos (Estados, asociaciones, agrupaciones, sindicatos, etc.) que se asocian delegando algunas libertades o poderes propios a otro organismo superior, a quien pertenece la soberanía, (Estado federal o federación) y que conservan una cierta autonomía, ya que algunas competencias les pertenecen exclusivamente. Igualmente referido al sistema político en el cual las funciones del gobierno están repartidas entre un poder central y un grupo de estados asociados.

- ✓ El conocimiento acerca de las técnicas o las tareas debe estar disseminado entre las distintas partes de la *federación*.

6.2.- la forma “N”, Hedlund (1994).

Este autor desarrolla este modelo (*forma-N*) sobre la base de las diferencias existentes entre los enfoques de gestión del conocimiento de las firmas de occidente y las japonesas, relacionando para ello características organizativas tales como: el sistema de selección, de entrenamiento y rotación de personal, modelos de carreras profesionales y diseño particular de las estructuras organizativas, entre otras variables.

De los resultados de su estudio se produjeron diferencias importantes entre los enfoques de gestión del conocimiento; “*para que exista una efectiva gestión del conocimiento es necesaria una visión de empresa que difiera significativamente de la teoría de la forma- M⁶*” (Hedlund, 1994: 82), de forma que, la *forma-N* se ofrece como alternativa novedosa para la combinación e integración del conocimiento a través de toda la organización, siendo sus características principales:

- Combinar en lugar de dividir: Hedlund (1994), fundamenta esta característica tomando como referencia el hecho de que los organismos primitivos se reproducen por división, mientras que la genética más innovadora requiere de la combinación. Así, a través de la *forma-N* se busca la combinación de elementos aislados de conocimientos partiendo de una lógica distinta a la aplicada por las empresas que adoptan la *forma-M*.
- La importancia del dialogo entre el personal de los niveles medios e inferiores: Dialogo que debe llevarse a cabo a través de la interacción interfuncional e interdivisional, otorgando una trascendencia significativa a las capacidades específicas de los niveles medios en lugar de la importancia que prestada por la *forma-M*, sobre todo en relación a aspectos como la coordinación por medio de la supervisión de los niveles superiores y las capacidades generales de gerentes y directivos.
- La gerencia superior debe actuar como un catalizador: Es decir, un arquitecto de la infraestructura de comunicación y protector de la inversión en conocimiento más que un supervisor y distribuidor de recursos.
- Presencia de múltiples jerarquías. Lo que significa, dispersar el control del conocimiento entre los distintos actores, establecer estrategias de participación sustentadas en las gerencias medias e inferiores, dar mayor relevancia a la comunicación interna a través de vías laterales no predefinidas, conformar equipos interfuncionales para llevar a cabo los proyectos y utilizar el conocimiento a partir de diversas bases establecidas en toda la organización.

De esta forma, considera Zapata (2006), la dirección debería:

- ✓ Tener una visión clara de los acontecimientos a largo plazo respecto a los productos que piensan ofertar y los mercados donde lo hará. Esto significa que la dirección superior debe conocer la esencia del negocio y no sólo de sus resultados financieros.
- ✓ Construir y mantener la infraestructura necesaria para establecer comunicaciones flexibles e interpersonales.

⁶ En la Teoría Clásica de la Organización, el modelo o Forma-M hace referencia a la estructura Multidivisional

- ✓ Alimentar una cultura corporativa de participación, de compromiso y de objetivos y valores compartidos.
- ✓ Procurar una inversión permanente en tecnología de información y generación de nuevos conocimientos.

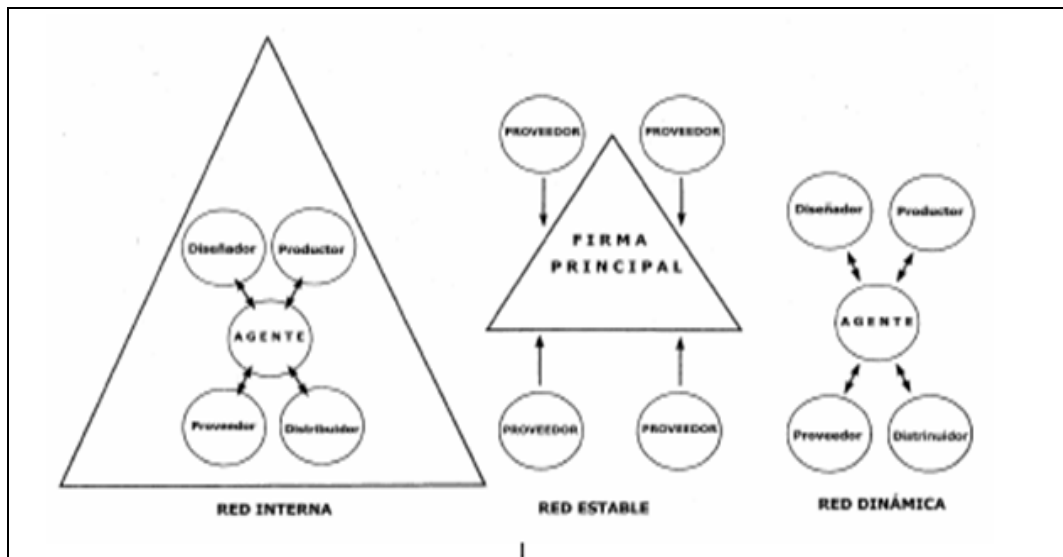
En definitiva, la lógica de la forma-N se centra en la idea de la multiplicación y la combinación del conocimiento a través de la incorporación e integración de una serie de unidades y negocios autónomos que deben interactuar permanentemente en lugar de buscar la división como principio básico para resolver los problemas que se derivan de la complejidad organizativa.

6.3.- La Organización en Red, Snow *et al.* (1992) y Miles *et al.* (1995).

La globalización y el cambio tecnológico unido a la desregulación y los cambios de datos demográficos en la fuerza de trabajo han creado una nueva realidad competitiva que exige a las organizaciones además de eficiencia, cierto grado de flexibilidad en su estructura y en el trabajo que realizan sus miembros (Ver imagen 2.4).

De este modo, *la estructura en red* permite una alta flexibilidad y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, confiando su configuración y funcionamiento a la idea de que; *"es mejor hacer menos cosas pero mejores, que acumular recursos que puedan constituirse en una carga muy pesada para la organización"* (Snow *et al.* 1992; Miles *et al.* 1995).

Imagen 2.4: Modelo Organizacional en Red.



Fuente: Snow *et al.* (1992), Miles y Snow, (1995).

En los trabajos de estos autores se diferencian tres tipos de redes: *interna*, *estable* y *dinámica*.

1.- Red Interna: Significa que las unidades internas que forman parte de la organización poseen los activos asociados a un negocio en particular, por lo que no requieren de forma intensiva del uso del *outsourcing*. Esas unidades internas operan en iguales condiciones de mercado evitando de esta forma perder su capacidad frente a otras organizaciones.

2.- Red estable: A través de la red estable se enlazan una serie de componentes o empresas dedicadas a un negocio en particular a modo de proveedores o distribuidores de una organización principal.

Cada uno los componentes de la red puede mantener su independencia competitiva y proveer o distribuir sus productos a otras organizaciones, aunque en algunos casos se convierten en asociados exclusivos del centro de la red, lo que representa que bajo esta configuración, la empresa principal extiende la propiedad de los bienes, y parte de sus riesgos, a otras firmas independientes dándole además una seguridad en el suministro de materia prima y en la distribución de sus productos.

Uno de los problemas que presenta este tipo de configuración es que se puede establecer un sistema de relaciones de dependencia mutua muy rígida, y en consecuencia, una pérdida importante de flexibilidad organizativa y de ventajas o beneficios que ofrece el hecho de participar en un mercado independiente.

3.- Red dinámica: Representa una combinación del estilo de control y evaluación central con las operaciones autónomas que realizan un conjunto de empresas enlazadas. Este tipo de red se caracteriza por desenvolverse adecuadamente en situaciones cambiantes y de alta competencia, producir bienes y servicios que responden a ciclos cortos de vida y utilizar extensivamente la modalidad del *outsourcing*.

Se observa entonces que la *red dinámica* provee de especialización y flexibilidad a las organizaciones que participan en ella, pero pueden correr el riesgo de sufrir una variación en la calidad de los productos que elaboran, dado que por contratación externa no disponen en algunos casos de la tecnología y el conocimiento adecuado (Zapata, 2006).

En suma, la forma en red representa un híbrido que puede ser entendida dentro de los postulados de la teoría burocrática y de la teoría orgánica. En la primera de ellas, la dirección de la empresa que representa la jerarquía central, se encarga de la localización de las empresas asociadas, la integración de los recursos que son controlados por otros componentes de la red y de la vigilancia y supervisión del comportamiento de sus actores.

Por parte de los postulados de la teoría orgánica, estos se ven interpretados mediante la flexibilidad y variedad de su configuración y por la distribución y generación del conocimiento entre todos sus nodos o componentes.

6.4.- La forma Hipertexto, Nonaka y Takeuchi (1994:1995).

Diseño organizativo desarrollado por Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995), quienes proponen un tipo de organización compuesta por una superposición de capas o estratos organizativos cuya finalidad sea brindar una base estructural para la creación del conocimiento empresarial (Ver Imagen 2.5).

Los autores señalan que la metáfora más adecuada para este tipo de estructura es el *hipertexto*, concepto que se asemeja a un software de aplicación que permite a los usuarios acceder al mismo tiempo, y de una manera lógica y relacionada, a grandes cantidades de datos, textos y gráficos. De esta forma, la organización queda conforma por un ciclo dinámico de creación de conocimientos que atraviesa tres *capas o contextos interconectados* (Nonaka y Takeuchi, 1995: 167):

IMAGEN 2.5: Modelo de forma hipertexto.



Fuente: Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995).

- Equipos de proyectos: Ubicados en la capa superior y conformados por individuos de diferentes departamentos o divisiones que cumplen distintas funciones en el sistema de negocios. Centran su actividad en la innovación y en la creación de nuevos conocimientos, constituyendo la parte más orgánica de la empresa.
- La base del conocimiento: Cuando los equipos finalizan sus tareas, los miembros bajan a la capa base del conocimiento con el propósito de elaborar un inventario de todo el conocimiento creado o adquirido. Este trabajo incluye la categorización, la documentación, la indexación y el almacenamiento del conocimiento tácito y explícito que luego será empleado por la empresa en sus actividades de innovación y producción.
- Sistema de negocios: Culminado el trabajo en la capa base del conocimiento, los individuos se dirigen a la capa de sistema de negocios para ocuparse de las operaciones de rutinarias hasta que sean llamados para participar en un nuevo proyecto. Esta capa representa el sistema burocrático de la organización.

La clave del diseño para la *organización hipertexto*, hace referencia a la habilidad y capacidad de los individuos distribuidos entre las distintas *capas* o *contextos* para formar un ciclo dinámico de generación de conocimientos que determine la capacidad de la organización para innovar y enfrentarse a las exigencias del entorno en el que opera.

6.5.- La organización Plataforma, Ciborra (1996).

El enfoque o *modelo plataforma* (Ciborra, 1996) se basa en la idea de que las formas de organización tienen una vigencia temporal que depende de un proyecto o de un objetivo específico establecido por la empresa.

Dicho planteamiento se contradice con uno de los principios básicos que soporta las estructuras clásicas burocráticas relativas a la necesaria estabilidad en el tiempo de las organizaciones como condición necesaria para lograr la eficiencia y supervivencia. Ciborra (1996: p. 103) considera que; *“una plataforma es una meta-organización, es un contexto formativo que moldea la estructura y las rutinas organizativas en formas conocidas tal y como ocurre con la forma jerarquizada, la matriz y las redes, pero con una base altamente volátil”*.

Según Zapata (2006), la *organización plataforma* se muestra como un enfoque análogo al *modelo hipertexto* de Nonaka (1994) en el sentido que no rechaza el conocimiento y la experiencia que se puede acumular a través de los procesos formales que se dan en las formas organizativas tradicionales, sino que incorpora características que la convierten en una opción más flexible y adaptable a los entornos cambiantes y turbulentos.

6.6.- La forma (organización) Horizontal, Ostroff (1999, 2000).

Esta tipología desarrollada por Ostroff (1999, 2000) considera que; *“el trabajo se divide en diferentes unidades organizativas o bien se consideran y seleccionan criterios objetivos para su división. Asimismo, las actividades que realizan los distintos niveles jerárquicos y el grado de autoridad están claramente especificados y en los que se produce un respeto estricto por la cadena mando”*.

Ostroff (1999, 2000) cuestiona las organizaciones típicamente burocráticas por su falta de flexibilidad y capacidad de adaptación e innovación así como por los excesivos costos que se generan por la *redundancia*, proponiendo una alternativa capaz de articular el trabajo alrededor del flujo de trabajo y en la que sea posible unir las actividades que realizan los empleados con las necesidades y capacidades de los proveedores y clientes, siendo la unidad básica de la organización los *equipos de trabajo*. Bajo estos supuestos, la *organización horizontal* se caracteriza por:

- El diseño de la organización se concentra alrededor de los procesos y no en base a las tareas individuales: Condicionado por la organización de los flujos de trabajo en torno a los procesos y no de acuerdo a la distribución y organización de las unidades organizativas de la empresa, tal como ocurre con las estructuras clásicas, lo que requiere: Identificar los procesos clave, enlazar los flujos de trabajo que se llevan a cabo por equipos conformados por miembros de la organización en distintas habilidades, dar suficiente confianza a los equipos de trabajo o bien formar los equipos de acuerdo a la manera a como fluye el trabajo.
- Achatar la jerarquía: Una situación ideal consiste en que todos los procesos clave se lleven a cabo por un equipo de trabajo, por tanto, no será necesario considerar ningún tipo de jerarquía. La jerarquía en la organización horizontal está distribuida en torno a; los *grupos de procesos centrales* bajo las órdenes de los titulares de los procesos (responsables de cumplir con los objetivos del grupo) y una *jerarquía* encargada de supervisar y llevar a cabo la planificación y la dirección estratégica de la organización.

Para Zapata (2006), este tipo de organización muestra características que la alejan del modelo burocrático puro y adquiere rasgos muy coincidentes con el orgánico, especialmente en lo que se refiere a la descentralización y a la importancia que se le atribuye a la autonomía y a la participación del trabajador en los procesos de producción y toma de decisiones así como en la búsqueda de mecanismos de coordinación del trabajo basados en la confianza, los valores, los objetivos compartidos y la socialización capaces de hacer más flexible la estructura organizativa.

6.7.- La organización Virtual Davidow *et al.* (1992), Byrne *et al.* (1993).

Este diseño surge debido al desarrollo y aplicabilidad de las tecnologías de información y las comunicaciones. Tal diseño ofrece posibilidades interesantes e innovadoras ante el dinamismo y la incertidumbre que rodea al mundo organizacional contemporáneo.

La organización virtual se constituye como una red temporal de agentes independientes enlazados por la tecnología como forma de compartir conocimientos, costos y acceso a los mercados. En la literatura se han propuesto diversas taxonomías de organización virtual, cuyo desarrollo, a menudo ha supuesto partir de su consideración como red organizativa. Entre ellas, cabe destacar las aportaciones de Byrne (1997); Probsr, Bitschnau y Sieber (1997); Bultje y Van Wijk (1998), Speier *et al.* (1998) y Van Aken *et al.* (1998).

Según Byrne (1997); *“las organización virtual es una red temporal de organizaciones independientes vinculadas por tecnologías de la información por la que compartir riesgos, costes y acceso a otros mercados. Las organizaciones se unen de forma rápida para explorar una oportunidad específica para a continuación dispersarse”*. Las características de este tipo de organización, según el autor, estarían determinadas por:

- ✓ Son organizaciones soportadas en tecnologías de la información.
- ✓ Son organizaciones independientes donde la base de la colaboración es la confianza.
- ✓ No tienen localización física precisa aunque están potencialmente presentes y su existencia es cambiante.
- ✓ Están soportadas por organizaciones reales que se apoyan en medidas de cooperación.
- ✓ Se busca explorar oportunidades de mercado ya que usualmente existen competencias complementarias.

Estas organizaciones no necesariamente poseen un lugar físico fijo y el trabajo es coordinado mediante la *comunicación electrónica*. Las funciones, que por regla general, son más propensas a virtualizarse son las ventas, servicios y soporte técnico tales como sistemas de información, recursos humanos y asistencia legal.

A pesar de que no hay muchos datos empíricos en la literatura, investigaciones realizadas han encontrado que la vitalización de las organizaciones tiene repercusiones positivas en la competitividad de las mismas (OGP Puerto Rico, 2007).

Por su parte, Probsr *et al.* (1997) identifican tres modelos básicos de organizaciones virtuales:

- El modelo Orgánico: Es el más habitual y está constituido por dos grupos de organizaciones, las que conforman el grupo central y el grupo periférico que reúne a organizaciones que participan esporádicamente.

- La organización Extendida: Se da entre empresas que comparten una red de procesos de valor común. Estas organizaciones se apoyan en general en sistemas de información interorganizacionales EDI (Intercambio electrónico de datos).
- Modelo Top-Down: Se trata de una compañía fuerte –pública o privada, que define a priori las reglas de participación. Esta empresa nace de un modo virtual vinculada a esta organización como socio-colaborador.

Para Bultje y Van Wijk (1998), y tomando como referente la clasificación de organizaciones en red desarrollada por Snow *et al.* (1992) - *red interna, estable y dinámica*, establecen como tipología de organizaciones virtuales:

1.- La organización virtual-interna: Se aplica a una organización que dispone de varias unidades de negocio en las que equipos autónomos llevan a cabo las tareas de dirección de forma descentralizada y los empleados están disponibles en muchos lugares diferentes, razón última de la flexibilidad estructural (Bultje y Van Wijk, 1998). Algunos autores asocian esta tipología con los equipos virtuales (Palmer y Speier, 1997).

2.- La organización virtual-estable: Se basa en la cooperación entre diferentes organizaciones con el fin de responder a las oportunidades para desarrollar actividades generadoras de ingresos o bien como forma de ahorrar costes (Palmer y Speier, 1997), y en el que una organización principal -a menudo un socio central, contrata externamente las capacidades no básicas a diversos proveedores que están estrechamente relacionados con la misma (Bultje y Van Wijk, 1998).

3.- La organización virtual-dinámica: Supone la cooperación a gran escala entre organizaciones y, dado que la cooperación tiene lugar para responder ante ciertos incentivos de mercado, las relaciones entre las organizaciones que cooperan se basan en el aprovechamiento de oportunidades y son siempre temporales (Palmer y Speier, 1997; Bultje y Van Wijk, 1998; Jansen *et al.*, 1999), lo que permite gran flexibilidad estructural. Generalmente es considerado como el modelo inicial de organización virtual (cf. Davidow y Malone, 1992; Byrne *et al.*, 1993; Goldman *et al.*, 1995), que incluye tareas, equipos, operación y dirección virtuales (Palmer y Speier, 1997).

4.- Compañía-web (organización ágil): Se trata de una red temporal de organizaciones especializadas basada en el uso de Internet por la que se pretende ofertar globalmente toda clase de productos. Es fundamental gestionar y compartir el conocimiento entre los socios cooperantes para un buen funcionamiento de la organización. Según el trabajo de Bultje y Van Wijk (1998), la compañía-web posee características similares a las organizaciones virtuales dinámicas, si bien existe una gran diferencia, la compañía-web se basa en la tecnología de información.

Por su parte, Speier *et al.* (1998) señalan que, además de las interacciones existentes, las empresas deben tener un incentivo económico que les lleve a participar en estos acuerdos de colaboración, entre los que cabe destacar las necesidades estratégicas, el deseo de incrementar los resultados o el intento de fomentar la innovación. A partir de una amplia revisión bibliográfica, los autores identifican cinco modelos de organizaciones virtuales posibles:

1.- La sociedad compartida: Organización en la que cada socio contribuye prácticamente con el mismo grado de compromiso y responsabilidad a la organización virtual. Este modelo requiere la compatibilidad de objetivos y valores de los socios (Dess *et al.* 1995) y se desarrolla a partir de las fuertes relaciones existentes entre las organizaciones colaboradoras. Según Speier *et al.* (1998), la sociedad compartida es probable que surja cuando varias organizaciones desean llevar a cabo un

determinado proyecto global, de manera que cada una de ellas posea las habilidades y recursos necesarios para trabajar conjuntamente en dicho proyecto.

2.- El modelo central-satélite: Referida a una organización central que mantiene relaciones con organizaciones satélite (e.g., mayoristas, minoristas, agencias de publicidad) con objeto de responder más eficazmente a las oportunidades del mercado. La organización central desempeña un importante papel, dado que proporciona el ímpetu para formar la red global de organizaciones identificando las organizaciones satélites participantes a medida que determinadas capacidades se necesitan y coordinan.

3.- El Modelo de cadena de valor virtual: Supone un conjunto coordinado de transacciones entre empresas que sirven al cliente final en distintos países y se apoyan en las tecnologías de información para el desarrollo del producto final, tanto desde una perspectiva de proyecto como desde un enfoque más permanente.

4.- La empresa integrada: Supone una visión más cohesionada de la cadena de distribución global que abarca a unidades autónomas que utilizan la tecnología para coordinar los esfuerzos entre las funciones y los países al mismo tiempo. De este modo, un grupo de empresas desarrollan negocios relacionados como partes de procesos verticales para producir un bien o servicio, lo que conlleva incorporar una serie de relaciones estratégicas globales de carácter continuo (Anderson *et al.* 1994).

5.- Mercado electrónico: Organización en el que la tecnología actúa como componente clave en la creación de un mercado entre los socios organizativos. En este caso, cada empresa opera individualmente dentro del mercado electrónico utilizando la tecnología como un intermediario que interactúa con el cliente final, lo que permite a las empresas competir en mercados globales al tiempo que permite a los clientes seleccionar a un proveedor de entre una variedad de proveedores potenciales (e.g., librería virtual, banco virtual, subasta virtual).

Finalmente, Van Aken *et al.* (1998) desarrollan diversas taxonomías de organización virtual partiendo de su propia concepción como un caso especial de red organizativa, diferenciando entre:

- Organizaciones virtuales de proyecto, establecidas para una duración limitada, versus las organizaciones virtuales de programa para un periodo ilimitado.
- Organizaciones virtuales de capacidades, en la que los socios aportan una capacidad especializada versus organizaciones virtuales de producto en la que los socios desarrollan como red un producto propio.
- Organizaciones virtuales con un socio central versus las organizaciones virtuales sin socio central.
- Organizaciones virtuales con coincidencia parcial de misión donde los socios también realizan operaciones fuera de la red versus las organizaciones virtuales con coincidencia total de misión.

No obstante, tal y como considera Rivas (2002); *“la aparición de nuevas tecnologías ha dado origen al uso y abuso del concepto de organización virtual, lo que no implica simplemente tener presencia en el ciberespacio”*.

6.8.- La organización Celular, Bechhan (1998), Rivas (2002).

Esta metáfora organizativa sugiere que una célula es un ser vivo que posee las principales características de la vida y puede actuar, tanto de manera independiente, como en concurso con otras células para dar origen a un ser más complejo y superior (Bechhan, 1998).

Por tanto, en una organización celular existen grupos autodirigidos o unidades autónomas que pueden operar, tanto solas, como en conjunción con otras para crear mecanismos de negocio superiores (Rivas, 2002). Las principales características identificadas para este modelo organizativo son:

- La estrategia lo es todo: Así como el ADN de las células determina su conducta en la organización celular la estrategia es la que dirige el ciclo de vida del negocio.
- La evolución es la maquinaria del cambio: Los cambios del entorno deben promover una evolución de las células de la organización hacia un organismo superior.
- Las células tienden a auto-organizarse: Del mismo modo que ocurre en los seres vivos, las células se autodirigen y organizan los cambios del entorno.
- El cambio sigue trayectorias incrementales: La dinámica de evolución implica la construcción de organismos más complejos por las redes de relaciones que se construyen.
- El todo está presente en todas partes: Puesto que existen organizaciones dentro de la organización, el entendimiento del todo es vital para entender el rol de cada célula.
- La forma de interrelacionarse determina los contornos del universo: La única forma de descifrar el entramado organizacional es mediante sus relaciones de intercambio.
- La célula es la base del diseño organizacional: Es aconsejable que esté compuesta por pequeños grupos de trabajadores (entre 10 y 20) altamente cualificados y enfocados a un mercado, un cliente o a un producto o servicio concreto.

Hemos de indicar, que los diseños organizacionales presentados son sólo algunos de los modelos que existen hoy día. Es importante tener presente que no hay una sola estructura o diseño de organización perfecta, ni para el sector privado ni para el sector gubernamental, por el contrario, el diseño y la gerencia organizacional debe ser considerado como un arte en el que el punto central debe ser encontrar aquella estructura que mejor sirva a los propósitos de la organización.

En este sentido; *“cabe reflexionar que no es apropiado, y menos justificable pensar que una forma organizativa se imponga sobre otra. En todo caso, no se trata de sustituir una forma organizativa o un modelo teórico por otro, ni menos aún buscar transformar una empresa mecanicista en una totalmente orgánica, eso sería poco práctico y fuera de toda realidad organizacional”* (Zapata, 2006), abogando por la utilización de modelos mixtos que giren alrededor de los postulados burocráticos y orgánicos que les permitan consecuentemente alcanzar mayores niveles de competitividad.

No obstante, apunta el autor; *“cuando el entorno se vuelve más complejo y dinámico, investigadores y empresas tienden a proponer nuevos diseños o formas organizativas que resaltan conceptos vinculados con la flexibilidad del trabajo y su estructura organizativa, la confianza, los valores y objetivos compartidos, la gestión del conocimiento, la calificación del personal, los grupos de trabajo, la coordinación lateral y la participación de los miembros de la organización en los procesos de toma de decisiones”*.

A continuación exponemos un cuadro resumen acerca de los distintos postulados y modelos organizativos comentados con anterioridad.

Tabla 2.4: Cuadro Resumen sobre los principales diseños organizativos

Fases Evolución Formas Organizativas (Miles et al. 1997)	ESTANDARIZACION	PERSONALIZACION	INNOVACION
Modelos Organizacionales	Burocrático-Mecanicista	Estructuras Orgánicas	Organizaciones basadas en Conocimientos
Clasificación Mintberg (1979)	-Estructura Simple. -Burocracia Mecanizada -Burocracia Profesional	-Forma Segmentada	-Adhocracia
Modelos Organizativos (Cantú 1999; Pérez-Bustamante, 1999)	-Organización Funcional y Departamental -Organizaciones Burocráticas-Mecanicistas -Organización Lineal -Estructuras Matriciales		-Organizaciones basados en proyectos
Nuevos Paradigmas Organizativos (Zapata, 2006)	-La Forma Horizontal -La Organización Plataforma -La Forma Federal -La Organización en Red		-La Forma Hipertexto -La Forma "N" -La organización celular -La organización virtual

Fuente: Elaboración Propia en base a clasificación de Mintzberg (1979), Cantú (1999), Pérez-Bustamante (1999) y Zapata, 2006).

7.- CAMBIO Y EVOLUCIÓN ESTRUCTURAL: PROCESO DE AJUSTE Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Autores como Miles y Snow (1997), consideran que la evolución de las *formas organizativas* pasa por tres épocas o fases fundamentales: *estandarización*, *personalización* e *innovación*. Tales tendencias (Ver Cuadro 2.6), las podemos considerar como pronosticadores de las principales características de las *formas organizativas* del S. XXI.

- La época de la estandarización: Corresponde fundamentalmente al desarrollo de las formas jerárquicas –funcional, divisional y matricial, cuyos activos clave son los bienes de capital, erigiéndose como las organizaciones propias de las sociedades de finales del siglo XIX hasta los tiempos actuales.

Imagen 2.6: Evolución de las formas organizativas.

ERA HISTÓRICA	ESTANDARIZACIÓN	PERSONALIZACIÓN		INNOVACIÓN	
Forma de organización	Jerarquía Funcional: Centralización y Matriz: Descentralización	Fase de inicio	Fase eficiente	Fase de inicio	Fase eficiente (nueva era)
		Divisional y matriz	La red	La red	Forma celular
PERIODO	1870 HASTA HOY	1950 HASTA HOY		A PARTIR DE 1990	
		Fase de inicio	Fase eficiente	Fase de inicio	Fase eficiente (nueva era)
Activo clave	Bienes de capital	Bienes de capital e información	Información	Información	Conocimientos
Influencia directiva	Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones	Jefe de Información	Jefe de Información	Jefe de Conocimientos
Capacidad clave	Especialización y seguimiento	Especialización	Flexibilidad y sensibilidad	Flexibilidad y sensibilidad	Creatividad en el diseño

Fuente: Miles et al. (1995)

- La época de la personalización: Se caracteriza por un mercado más exigente y competitivo que obliga a la empresa a acercarse cada vez más a las necesidades de sus clientes. Esta fase evoluciona en un primer momento con las organizaciones divisionales y matriciales y posteriormente con las redes de empresas.
- La época de la innovación: A finales de la década de los años 80 s. XX, las *formas organizativas* dan gran énfasis al desarrollo, gestión y divulgación de conocimientos dentro de la misma, lo que conducirá a muchas empresas a inmiscuirse en un proceso continuo de innovación y cambio en el que el conocimiento (*know-how*) y su gestión se convierten en el activo más importante y en el principal elemento diferenciador.

Miles *et al.* (1997), destacan igualmente que en cada época del proceso evolutivo las *formas organizativas* han presentado tres tendencias fundamentales:

- ✓ Dar mayores oportunidades a los miembros de la organización para que desarrollen sus capacidades de auto-organización.
- ✓ Tratar de aumentar la proporción de empleados que llevan a cabo actividades innovadoras.
- ✓ Ofrecer a los miembros de la empresa oportunidades psicológicas sobre la propiedad de los clientes, los mercados y los productos.

Tal y como señala Pereira (1996, citado por Rojas *et al.* y Lanz, 2001) *“cualquier intento por considerar al hombre y la organización tiene que ir en el futuro en dirección opuesta a lo sistémico, lo que contrasta con el peso que la visión de sistemas tiene en el pensamiento organizacional por el que tratan de explicar el sentido y el orden de la organización bajo el supuesto que la empresa es un sistema, porque todo en sí es un sistema, y en la que el futuro parece previsible y ordenadamente controlable”*.

En la misma línea, Llano, (citado por Rojas *et al.* comp. Lanz, 2001) considera que; *“estamos frente a una nueva teoría de la organización empresarial cuyo objetivo ya no es lo que la empresa debería hacer, sino que es lo que las empresas están haciendo frente a los nuevos fenómenos sociales posmodernos”*. Llano, para evidenciar dichas transformaciones en su tránsito hacia la *posmodernidad*, señala cinco parámetros en los que los cambios parecen mostrarse más profundos:

- La empresa moderna experimenta una declinación de los tradicionales sistemas y procedimientos para generar mayor importancia al carácter del valor de las personas y su cultura.
- El segundo parámetro es el de las relaciones, encontrándose su esencia en la convivencia.
- El tercer parámetro es la motivación, entendida como una relación comunicacional centrada en el dar, antes que en el pedir.
- El cuarto, el parámetro ético, persigue centrar la atención sobre cuestiones cualitativas.
- Finalmente, el parámetro cognoscitivo, discurre en tres grandes campos a considerar; el diálogo con el entorno, el logro de la autonomía personal de quienes trabajan en la empresa (reconocimiento) y el entendimiento y acción en torno a una razón compartida.

Para Dinamarca (2004), este cambio de mirada representa; *“un cambio de paradigma social que por primera vez en la historia podrá ser sincrónicamente planetario como resultado de la universalización de las redes de comunicaciones y de redes tecnológicas además de la universalización de las presiones y desafíos culturales de sustentabilidad que nos ha impuesto la propia modernidad occidental”*.

Igualmente, Fritjof Capra (citado por Dinamarca, 2004) manifiesta *“transitamos desde lo unilateralmente asertivo a lo integrativo”*, en relación al cambio de paradigma que se está produciendo en torno al fenómeno del diseño y configuración estructural.

En suma, tal y como señala Rivas (2002); *“las formas tradicionales de organización parecen desbordadas ante las nuevas demandas de flexibilidad y la eclosión de nuevas tecnologías que obligan a dar una respuesta inmediata haciendo que los diseños y modelos organizacionales hayan evolucionado de acuerdo a las circunstancias y situaciones que han afrontado las empresas en determinados momentos”*.

No obstante, son abundantes los estudios que desde planteamientos contingentes, tratan de estudiar y analizar los procesos de cambio y reajuste organizacional (Burns y Stalker 1961; Mintzberg, 1978; Volberda, 1998; Ansoff y Brandenburg 1971; Donaldson, 1990; Volberda 1992; Williams *et al.* 2007 y Rant *et al.* 2008); planteamientos que demanda nuevos modelos estructurales más acordes a las necesidades de los mercados y en los que el diseño de la organización es considerada como una ventaja competitiva que requiere de una estrecha relación entre la estrategia de la empresa, la configuración de los procesos de trabajo y un proceso que asegure y mantenga el éxito de la misma en el largo tiempo (Williams *et al.* 2007).

En concreto Williams *et al.* (2007), diferencia cuatro fases o etapas fundamentales en todo el proceso de ajuste y cambio organizacional:

1.- Determinar la base de diseño: Consiste en establecer los fundamentos para el proceso de diseño de la organización. Implica examinar y definir la estrategia de la empresa, determinar los controladores clave así como los factores culturales o ambientales importantes que garanticen el éxito del cambio. En cuanto las capacidades son definidas, se debe proceder a un análisis o valoración del estado actual respecto a las capacidades requeridas, teniendo por objeto, definir y clasificar posibles brechas existentes entre ambas.

2.- Diseñar la organización: Comienza por la definición de los procesos de trabajo y trata de responder a preguntas fundamentales como ¿Quién y qué se verán afectados por los cambios necesarios para el nuevo diseño de la organización (las funciones, los departamentos, los clientes externos / internos o los socios comerciales)?, ¿cómo hacer el trabajo? ¿Cómo circula la información por la organización?

3.- Desarrollar los detalles: Muy a menudo esta fase es pasada por alta, sin embargo, esta fase es crítica en todo el proceso por cuanto trata de integrar la labor realizada en las dos primeras identificando *inhibidores* y *facilitadores* claves para al éxito de la nueva organización. En definitiva, esta fase provee el marco y el ajuste necesario para la ejecución próspera de la organización.

4.- Implementar el nuevo diseño: Normalmente en esta fase es en la que el plan de cambio es ejecutado, y mediante la utilización de métricas, será posible tasar los progresos realizados. Se ha de asegurar en todo momento la alianza entre el equipo directivo y la capacidad del equipo para ejecutar y dirigir el plan de cambio.

En definitiva, el diseño de la organización implica un esfuerzo de cambio que requiere de una planificación cuidadosa y una ejecución efectiva, por lo que se ha de; *“identificar los factores que pueden impedir y facilitar el éxito es un paso importante por el que comenzar a delinear un nuevo diseño organizativo, junto con las acciones apropiadas para integrar estos factores en la planificación organizacional”* (Williams, 2007).

Sin duda alguna, la comunicación y el flujo de información, tanto interno como externo, son esenciales durante todo este proceso de cambio, comenzando en la primera fase y extendiéndose a través de todo el proceso de cambio y ajuste organizacional. Igualmente, resulta necesario establecer los objetivos de rendimiento y las métricas necesarias para impulsar los comportamientos y los resultados deseados.

En este sentido, el modelo SARFIT (Structural Adaptation to Regain Fit), recientemente readaptado por Rant *et al.* (2008), trata de arrojar algo más de luz en relación al proceso de ajuste *organizativo*. Para estos autores, estamos ante un fenómeno heterogéneo y multidimensional que requiere del acople de varias teorías para su análisis y comprensión.

En concreto, recurre a la teoría de contingencia (Donaldson 1999; Burton, Obel 1998,2004; Buenger *et al.* 1996), completada a su vez por la teoría institucional (Meyer, Rowan 1977), la teoría de elección estratégica (Child 1972, 1997), la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer, Salanick 1978), la teoría de transacción del coste económico (Williamson 1975, 1979, 1991) y la teoría de redes sociales (Burt 1992; Ingram, Baum 1997, Gulati 1999:2005). Pasamos a continuación a revisarlas con más detenimiento:

1.- Teoría de la Contingencia (Donaldson 1999, 2001): Trata de dar respuesta a cómo las diferentes empresas deben adaptar sus estructuras organizativas a los cambios producidos en el medio ambiente y otras contingencias, como forma de preservar su eficacia y eficiencia. Cuando la estructura organizativa es la ideal, la eficacia y la eficiencia son las óptimas; “la organización está en forma”.

Por desgracia, apunta Rant *et al.* (2008), las contingencias, especialmente en el medio ambiente, no son estáticas siendo algunas de ellas exógenas al propio cambio. De hecho, el propio medio ambiente es una típica contingencia exógena (Burton y Obel, 2004) dado que; “*los propios cambios ambientales causan una situación de inadaptación de las empresas a su entorno. Esta inadaptación refleja una posición en la que la eficiencia y eficacia se sitúan por debajo del nivel de rendimiento esperado*”.

A nivel interno (endógeno), estas adaptaciones entre estrategia, tecnología, tamaño y estructura se producen cuando una organización va a moverse hacia un nuevo *punto de ajuste*. Esta relación de causa-efecto es conocida como la *Adaptación estructural de Donaldson* (1999) cuyo objetivo es el de volver a recuperar el ajuste o equilibrio organizacional.

2.- La teoría institucional (Meyer, Rowan 1977): Según esta teoría, las empresas en primer lugar deben de adaptarse al macroentorno institucional de su medio ambiente organizativo (Sector productivo). Su principal argumento es que las empresas se ajustan a las formas de organización, hábitos y procedimientos comunmente aceptadas como válidas, contribuyendo con ello a la formación de lo que se denomina *entorno institucional*.

De este modo, tanto empresas como organizaciones, han incorporado y contribuido en la construcción de un campo común dentro de la Teoría de la Organización: *las realidades sociales*, perspectiva por el que empresas y organizaciones orientan sus acciones y rutinas hacia las prácticas comunmente aceptados (Meyer, Rowan 1977). Es por ello que tanto el ambiente (exógeno-endógeno) como el entorno o marco institucional, incorporan el concepto de lo que se denomina *determinismo ambiental* (Meyer, Rowan 1977).

Igualmente Edwards *et al.* (2006), considera la existencia de cierto *determinismo institucional* derivado de la posición de la organización en su mercado y del tamaño o dimensión de esta, de modo que; “pequeñas organizaciones e industrias que operan bajo unas condiciones de intensa competencia son a menudo forzadas a seguir los hábitos y prácticas aceptadas por los grandes compañías de referencia”. No obstante, tal y como apunta el propio autor; “para este tipo de firmas no hay espacio para la elección estratégica o la realización de acciones que difieran de los principios que rigen el mercado, si no los siguen desaparecerán. La elección en este caso es considerada como algo reactivo”.

Resulta pues necesario realizar la separación conceptual entre entorno y ambiente institucional dado que el entorno macroeconómico afecta a todas las empresas y que el marco institucional afecta solo a las empresas de esa industria o sector (Fernández, 1986; Rant *et al.* 2008), aunque a veces se usan ambos términos indistintamente.

3.- Teoría de la Elección Estratégica (Child, 1972): Este autor desarrolló una teoría (*opción estratégica*) por la que gerentes y directivos ante momentos de incertidumbre tienen la obligación de responder ante los cambios ocurridos ya sea por medio de cambios profundos en su estructura, o bien, mediante la reducción de las incertidumbres del entorno en base a un aumento del control sobre las variables externas que le afectan.

Según Child (1972), cada empresa u organización cuenta con sus propias capacidades y recursos, de ahí que las respuestas de estas al medio ambiente sean también heterogéneas (Hrebiniak, Joyce 1985), y la elección o decisiones que llevan a cabo gerentes y directivos afectará y condicionará su poder social (influencia), sus preferencias, sus percepciones así como la interpretación que se haga de los propios cambios ambientales (Daft y Weick 1984; Weick 1995). Estas elecciones o decisiones (estratégicas) a las que hace referencia Child, eran clasificadas por autores como Miles, Snow (1978) en base a los cuatro arquetipos organizativos: *prospectoras*, *analizadoras*, *defensoras* y *reactoras*.

A estas Teorías, Rant *et al.* (2008) añaden otras que pretenden explicar el proceso de reestructuración de las relaciones exteriores de una organización. En concreto, hacen acopio de la *Teoría de la dependencia de recursos* (Pfeffer, Salancik 1978), la *Teoría de los costes de transacción económica* (Williamson 1975, 1979) y la *Teoría de las redes sociales* (Burt 1992; Ingram, Baum 1997, Gulati 1999).

4.- Teoría de la dependencia de recursos (Penrose, 1959): Centrada en la idea de la gestión de los recursos como ventaja competitiva. Su principal línea argumental se basa en la reducción de las incertidumbres del medio ambiente a través de la gestión eficaz de las relaciones entre empresas como vía que asegure un flujo constante de los recursos disponibles.

La reducción de las presiones ambientales y las incertidumbres se puede lograr a través de dos estrategias fundamentales: la reducción de la dependencia y la reestructuración de la dependencia (Green, Welsh 1988).

Ambas implican cambios en la organización, así como el establecimiento y determinación de los límites y mecanismos por los que la coordinación entre empresas va a ser desarrollada (Pfeffer, Salancik 1978; Thompson, 1967) tales como fusiones, joint-venture, contratos de colaboración, acuerdos informales, asociaciones comerciales y otras formas de cooperación (Finkelstein, 1997; Scott, 1995).

5.- La Teoría de los costos de transacción económica (Williamson, 1975:1979): La atención de esta corriente se centra en los costos de transacción creados por la incertidumbre sobre las

operaciones exteriores. Para Williamson, los costos de transacción propios del mercado originan a su vez costes de negociación y costes de seguimiento y cumplimiento de contratos entre socios comerciales.

Estos costos aumentan cuando el ambiente se vuelve más incierto. Si los costos de transacción rebasan los costes de la coordinación de la misma (a veces llamados costes de jerarquía o gastos de administración) la transacción debe ser internalizada a través de una fusión o adquisición, o bien externalizarlos –*outsourcing*, a través de relaciones exteriores sobre la que se establece un control y seguimiento operativo. El resultado es la creación de una red (intraorganizacional) o estructura relativamente estable por la que mantener y consolidar relaciones entre las empresas –*partnership*.

6.- Teoría de las Redes Sociales (Burt 1992; Ingram, Baum 1997, Gulati 1999:2005): La estructura de las relaciones exteriores y la posición de una empresa en la red es importante para determinar cómo se comporta en su mercado de referencia y cómo esta responderá a los cambios ambientales que se produzcan (Gulati 1995,1998). Para Gulati et al. (2005), a la hora de analizar una red hemos de tener en cuenta dos cuestiones fundamentales:

- El aspecto relacional de la red de empresas: Hace referencia al contenido de los vínculos que muestran cómo la información, el capital y otros recursos son compartidos a través de la red.
- La forma estructural de la red: Hace referencia al análisis de los aspectos estructurales de la red al tiempo que se centra en la posición del actor y los beneficios asociados con la dinámica de organización apropiada.

No obstante, apunta Rant et al. (2008); *“existen opiniones e interpretaciones complementarias sobre las adaptaciones de la organización al medio ambiente y a la dinámica de la organización que forman parte de los desafíos que la teoría de la neo-contingencia afronta en la actualidad, tales como nuevas formulaciones de la teoría institucional en relación a factores como el tamaño y posición en el mercado, los criterios para llevar a cabo una acertada elección estratégica, la determinación de los costes de transacción económica que supone optar por una forma u otra de colaboración (Internalización y outsourcing), así como las implicaciones derivadas de las redes sociales con las que interactúa toda organización”*.

No obstante, este modelo pone de manifiesto la existencia de un *bucle* multinivel en el que están presentes cuatro elementos: el cambio en el macro-entorno económico, el cambio en el sector de referencia (entorno institucional), el cambio de la estructura derivada de la red de relaciones sociales y el cambio de la estructura organizativa como consecuencia del ajuste de sus relaciones exteriores, *“probablemente la principal razón de la complejidad y gestión de una organización en su proceso de cambio y reajuste organizacional”* (Rant et al. 2008).

Cap. 2 Apto. II: CULTURA ORGANIZATIVA

1.- APROXIMACION AL TERMINO CULTURA ORGANIZATIVA.

A pesar del interés que ha suscitado la cultura como variable organizativa, sigue sin existir un consenso sobre su conceptualización y medición, y menos aún sobre la metodología más acertada para su estudio.

Recordemos que el concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando gracias al aporte de la escuela de las relaciones humanas, fundamentalmente, en base a los experimentos desarrollados por grupo de Elton Mayo (1924:1927), momento por el que se empieza a reconocer la importancia de aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional y de su influencia sobre la percepción de los trabajadores acerca de la misma.

Originariamente, el concepto de *cultura* es meritorio de la *Antropología* del siglo pasado pero se le atribuye a Taylor (1871) su aplicación al campo empresarial y organizacional. Para Taylor, cultura es; *“todo complejo que incluye creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”*.

Parece pues evidente que esta concepción de *cultura* fuera especialmente importante en el desarrollo de la antropología y la sociología comparada del siglo XIX, continuando hoy día, con el estudio de las formas de vida complejas y singulares.

Del otro lado, el concepto de *organización* hemos de entenderlo como un proceso encaminado a obtener un fin o meta, esto es, la organización es; *“la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas, requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar, incluye por tanto, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y los recursos potenciales a emplear”* (Gómez, 2001 p.196).

De este modo; *“no existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente sus actuaciones siguiendo sus propias percepciones y reflejando una imagen singular y diferenciada de cara a sus públicos. Tales supuestos compartidos se relacionan con una serie de normas y reglas, unas escritas (explicitas) otras supuestas (implícitas) que condicionan los parámetros por los que se espera se rija el comportamiento de cada uno de los empleados”* (Rodríguez, 2004).

En esta línea, Al-Alawi *et al.* (2007), consideran que; *“cada organización posee una única cultura que desarrolla constantemente para reflejar la identidad de la organización en dos niveles o esferas: la visible e invisible”*. La dimensión visible (explicita) de la cultura, viene reflejada en los valores, filosofía y misión de la firma. La dimensión invisible (implícita), se centra en aquellos aspectos no relatados de los valores que guían las acciones y percepciones de los empleados de la organización (McDermott y O'Dell, 2001).

Para Schein (1985), autor de gran relevancia en el área de la cultura organizacional, toda organización comienza siendo un pequeño *grupo*, y en su evolución, continúa creciendo alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan progresivamente en su seno. Según el autor; *“Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un similar rango (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura”*, aludiendo a una

serie de elementos que definen la importancia del *grupo* en relación con la formación de la cultura en la organización:

- ✓ Existencia de relaciones recíprocas durante cierto tiempo.
- ✓ Interacción y cohesión *por la que* se desarrolla un sentimiento de pertenencia que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son.
- ✓ Motivos y metas comunes que se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo.
- ✓ Normas de conducta reguladas por reglas que son comunes a todos los miembros.
- ✓ Una estructura, entendida como la relación jerárquica de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.

Es evidente que para Schein (1985), el elemento *grupo* es una pieza determinante de la cultura, aludiendo que: *"es necesario comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos y de la interacción de estos en el interior de la misma para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura de la empresa"*.

Igualmente, Alabart (1995) considera la cultura como un producto aprendido de la experiencia grupal, existe donde hay un grupo y este es poseedor de una historia significativa, destacando la importancia que la cultura tiene en el proceso de resolución de problemas internos y externos; *"para el surgimiento de una cultura es necesario al menos la existencia de un grupo y que este haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esa visión compartida, la cual, tiene que haber ejercido la suficiente influencia durante un tiempo como para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia"*.

Una de las funciones a desempeñar por los diferentes grupos en el interior de la organización, es la creación de lo que Schein (1985) denomina como *subculturas*. Estas subculturas hemos de entenderlas; *"como sentidos grupales o colectivos que tienen aspectos en común e interactúan con la cultura general de esta pero desarrollan diferentes rasgos y puntos de vista estables que los caracterizan y diferencian respecto a otros grupos"*.

Es por ello por lo que autores como Van Maanen y Barley (1984) consideran que es mucho más adecuado hablar de *Organización cultural* que de *Cultura organizacional*, enfatizando el hecho que en una organización coexistan más de una cultura; *"por lo que el grupo de trabajo será la unidad de análisis más adecuada para la organización en su conjunto, y en este marco, la cultura será el resultado del aprendizaje en grupo"*.

Para estos autores, es más probable que los miembros de un grupo ocupacional desarrollen valores y creencias compartidas, aún cuando estos se encuentren dispersos entre sí, que aquellos miembros de la organización que desarrollan funciones diferentes, aún cuando estos se encuentren próximos, conclusiones que igualmente respalda Burawoy (1986) en sus trabajos.

Por tanto, las organizaciones no tienen cultura, sino más bien una cultura dominante y ciertas subculturas, y desde este punto se entiende la cultura organizacional como la intersección de los sistemas interpretativos de las subculturas organizacionales que se desarrollan en el interior de la cultura dominante.

Al respecto, Cronin *et al.* (2008) argumentan que; *"la experiencia acumulada muestra que tanto mas que compartir una cultura sola y monolítica cada instancia desarrolla una cultura sobre la base de sus propias misiones, estrategias e historia"*.

Para Rodríguez (2004) *cultura dominante es; "aquella que expresa los valores básicos que comparte la mayoría"*. De hecho, cuando hablamos de la cultura de una *organización* nos estamos refiriendo a su cultura dominante, y es esa visión macro de la cultura la que le otorga a la organización su personalidad distintiva. En este sentido, la cultura estaría constituida por las rutinas, normas, rituales, comportamientos, etc.; *"que han sido negociados e instituidos y que son productos del aprendizaje por el que se sigue otorgando sentido al presente al tiempo que a largo plazo promueve la estabilidad y el orden"*.

Sin embargo, como bien apunta Abma, (2000); *"la existencia de significados compartidos que permitan a los miembros de una organización coordinar sus acciones y reducir su variabilidad, no implica la existencia de lógicas alternativas que cuestionen las dominantes"*.

Por contra, las *subculturas* tienden a desarrollarse como forma de reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes a sus integrantes. En este aspecto, Núñez (2004) diferencia tres *subculturas* fundamentales dentro de cualquier organización, -con independencia del tamaño y la complejidad organizativa; (1) la de los trabajadores que ejecutan la acción principal en la organización, (2) la de los trabajadores del conocimiento (analistas, diseñadores, ingenieros), y (3) la de los especialistas en economía y finanzas, de modo que la organización y coordinación entre las diferentes áreas debe tener como propósito saber alinearlas; *"lo que requiere de transformaciones tanto de la estructura de la organización como de los modelos mentales de sus trabajadores"* (Núñez, 2004).

Es por ello que las subculturas organizativas suelen constituirse en función del departamento o ámbito geográfico. Departamentos de administración, distribución o comercialización, poseen una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros y en la quedarían encuadrados los valores centrales de la cultura dominante, a los que se le añaden los valores específicos de los miembros del departamento o área funcional.

En suma, hablar de cultura en la organización (en adelante CO), implica la consideración de los elementos comunes y compartidos por el grupo, la forma de pensar y actuar de esta, que a su vez se refleja en las estrategias, estructuras, sistemas implementados y comportamientos aprendidos a lo largo de la vida de la misma.

2.- ANALISIS DEL FENOMENO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1.- Principales líneas de investigación de la Cultura.

La globalización esta creando una nueva consideración de la noción de *Identidad* cultural llegando incluso a cuestionar los modos tradicionales de ver y concebir la cultura en las organizaciones. Sin embargo, existe un débil consenso sobre lo que significa o debería significar el termino cultura, como medirla y como utilizarla en beneficio de las organizaciones.

Una posible razón de esta diversidad de enfoques se debe a que el concepto de cultura se encuentra en intersección de varias ciencias sociales (Schein, 1990) y refleja algunas de las influencias de esta disciplina, especialmente, de la antropología, sociología, psicología social y conducta organizacional (Sanchez *et al.* 2006).

Es a comienzos de los años 80 s. XX cuando resurge el interés por la cultura y su vinculación con el mundo organizacional. Varios fueron los motivos, desde un punto de vista práctico cabría destacar la crisis económica de los años 70 s. XX y la crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano frente al éxito corporativo japonés.

Desde una vertiente teórica, el interés se centra en el estudio de la cultura como vía para entender mejor la vida organizacional, así como por la relevancia de la cultura en el rendimiento de la organización (Sackmann, 1997).

Desde un punto de vista técnico, este interés se debió fundamentalmente a dos motivos; la crisis del positivismo lógico y la aparición de *nuevos paradigmas científicos* que permitieron un mejor desarrollo de teorías constructivistas, *fenomenológicas*, *de la acción* y *socio-cognitivas* en el ámbito de la psicología y sociología, que han supuesto; “*una autentica rebelión ontológica contra el funcionalismo dominante y el paradigma científico planteado*” (Dennison, 1996).

En la revisión de tales estudios, encontramos evidencias de tres corrientes de investigación, cada una de ellas con una interpretación relativamente distinta de la cultura, lo que según Sánchez *et al.* (2006), responden a los diferentes contextos políticos, sociales y económicos que se han desarrollado en relación con el fenómeno de la cultura. Pasamos a continuación a revisarlos.

1.-- Investigaciones transculturales: Los primeros investigadores transculturales adoptan el nivel de *nación-estado* como la unidad lógica de análisis. De forma que la *nación-estado* llega a ser un sustituto de la cultura. Dado que el origen nacional se consideró como una característica permanente y única del individuo, por extensión, la identidad cultural también es asumida como única y permanente.

Tal y como argumenta Haire *et al.* (1966); “*los límites culturales coinciden con los límites nacionales y la identidad nacional; por tanto, la identidad cultural es una característica permanente y única*”. De esta forma la investigación transcultural se realizó inicialmente para comprender mejor como dirigir las empresas en y otras naciones.

A nivel teórico, las ideas recogidas desde investigaciones comparativas transnacionales han motivado el desarrollo de varias tipologías de cultura (Hofstede, 1980; Triandis, 1983). Estas tipologías han proporcionado a investigadores la idea de que la cultura es manejable, es decir, podemos hacer ciertas generalizaciones en los niveles de análisis cultural más allá del nivel nación-estado. No obstante, la evidencia empírica apoya fuertes comunalidades entre países dentro de los grupos anglosajones, germánicos y nórdicos, medidas que han permitido computar la distancia cultural en función de la que poder analizar la dificultad de ajuste a una cultura extranjera (Sanchez et al. 2006).

2.- Investigaciones en interacción intercultural: El interés de estas investigaciones radica en analizar la identidad cultural de los individuos de diferentes *estados* cuando interactúan dentro de un mismo contexto organizacional.

Esta perspectiva de análisis estuvo fundamentalmente motivada, a nivel práctico, por el cambio o balance en el poder económico mundial (nuevas potencias económicas del sureste asiático), la fuerte inversión extranjera en forma de fusiones (joint-ventures) o corporaciones multinacionales, así como, por los movimientos migratorios de personas a otros países, lo que ha contribuido a la formación de grupos multiculturales que permitieron tomar conciencia de la variedad de la realidad cultural de nuestras sociedades.

El modelo intercultural asume que la comunicación intercultural y el cumplimiento exitoso de la tarea dependerá de la gestión consciente entre las diferencias y similitudes, de forma que, los miembros de la organización aprenden; “*a crear nuevas formas de gestión y organización que trasciende las culturas de sus miembros*” (Adler, 1991).

Aparte de estos desarrollos contextuales, diferentes desarrollos teóricos contribuyeron a conceptualizar y analizar la interacción entre personas en contextos organizacionales multinacionales, entre los que Sackmann *et al.* (1997) destaca:

- La tendencia general de la teoría de la organización hacia la investigación interpretativa: De acuerdo a este paradigma, la realidad no solo es realmente construida, sino que también es múltiple. Esto es, diferentes grupos de actores dentro de una organización pueden definir su realidad de forma diferente.
- Los desarrollos respecto a la comunicación intercultural en el puesto de trabajo: Perspectiva por la que los miembros de una nación son vistos como portadores de una cultura común que influye en la conducta de las organizaciones. De este modo, las personas en contextos nacionales diferentes adquieren expectativas diferentes, tanto sobre las estructuras formales de las empresas como de los patrones informales por los que el trabajo es realizado. Tales expectativas, determinan el grado por el que las personas responden a conductas *no esperadas* cuando trabajan o bien cuando *hacen empresa* con compañeros de otras nacionalidades.
- Los debates actuales en teoría y metodología antropológica: Bajo esta enfoque, la cultura se contempla como algo que se comparte, se transmite por medio de los valores y producen sistemas de creencias y actitudes mediante el comportamiento de sus miembros.

3.- Estudios Multiculturales: Desde hace algunas décadas estamos asistiendo a cambios que cuestionan la importancia de las naciones y de las *culturas nacionales*. Este nuevo ordenamiento pone de manifiesto que; “*si las empresas quieren tener éxito en el nuevo marco económico mundial (globalización) tienen que ir más allá del nivel nacional y ampliar sus fronteras*”; debe en palabras de Sánchez *et al.* (2006) *alcanzar la globalidad*, de manera que todos estos cambios ponen de relieve la posibilidad de que emerjan otros agrupamientos culturales que precisen ser estudiados dada su actualidad y relevancia.

Frente a concepciones monolíticas e unitarias de la cultura, surge una nueva concepción en el contexto de las organizaciones, sobre todo, a raíz de los hallazgos de un grupo de investigadores comprometidos con la investigación inductiva (e.g. Gregory, 1983; Louis, 1983), para quienes una organización no es una sociedad simple, primitiva, sino más bien un sistema plural y heterogéneo cuyos miembros viven dentro de una sociedad compleja.

Estos autores reconocen que los miembros de la organización pueden desarrollar grupos de supuestos compartidos dentro del marco organizativo, pero igualmente llevan consigo supuestos que han adquirido fuera de la organización. De este modo, la organización es contemplada como portadora potencial de una multiplicidad de culturas diferentes, coincidentes o sobre-impuestas (enfoque Interpretativo⁷); es decir; “*una organización no posee un tipo específico de cultura, sino que esta está inmersa en un contexto cultural plural de forma que la cultura se entiende como un fenómeno social colectivo que es creado, más que heredado por los miembros de un grupo*” (Sánchez *et al.* 2006).

⁷ El enfoque interpretativo pretenden estar más cerca de las realidades de la vida social. Uno de los problemas que tradicionalmente se ha enfrentado la sociología ha sido el de su supuesta falta de cientificidad, supuesta ausencia que, especialmente en la producción funcionalista posterior a la segunda guerra mundial, pretendió ser compensada por medio de la introducción de procedimientos matemáticos, con lo que se ignoró la capacidad activa de los sujetos sociales.

2.2.-Corrientes y perspectivas de estudio de la Cultura Organizacional.

Para Sánchez *et al.* (2006), las diferencias en torno al concepto de cultura se basan en dilucidar si las organizaciones *tienen* cultura o *son* cultura en sí mismas. Es decir, (1) aquellos que ven la cultura como una variable más de la de ecuación organizativa, por la que ésta ha de ser examinada en términos de variables y recursos, y (2) aquellos que consideran las organizaciones como construcciones sociales simbólicamente constituidas y reproducidas mediante la interacción social y basadas en el sistema de creencias y significados compartidos por los miembros de la organización (enfoque interpretativo de Geertz, 1973).

No obstante, pasamos a continuación a describir los acercamientos que desde distintos campos académicos se han realizado en torno al fenómeno cultural:

➤ Desde una perspectiva **Antropología** y siguiendo la clasificación elaborada por Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu en su libro "*Cultura Organizacional*" (1992: Referido por Alabart; 1995), se pueden distinguir dos corrientes fundamentales: (1) los teóricos que consideran la cultura como parte integrante del sistema socio-estructural, y (2) aquellos que la conciben como un sistema independiente de formación de ideas (perspectiva simbólica-interpretativa).

Desde estas dos vertientes, comenta Alabart (1995), surgen varias escuelas de pensamiento. Para la primera de ellas, aquellas que consideran que la cultura constituye un sistema sociocultural, se diferencian varias corrientes: *la escuela funcionalista, la funcional- estructuralista, la histórico - disfuncionalista y la ecológica - adaptacionalista.*

Para la segunda, la cultura entendida como formación de ideas, estaría representada por cuatro escuelas de pensamiento; tres de ellas proponen que la cultura se ubique en el espíritu de los portadores de la cultura: *la escuela cognoscitiva, la escuela estructuralista y la de equivalencia mutua*, finalmente, *la simbólica* concibe la cultura como un sistema de significados y símbolos colectivos.

➤ Desde la **Sociología**, la cultura se contempla como el conjunto de valores creencias y actitudes compartidas por una sociedad a partir de los que se desarrollan determinados tipos de cultura y de relaciones sociales que la definen e identifican. En este sentido, Alonso (1997) considera que la cultura puede entenderse tanto como una variable *externa* del contexto ambiental o como una variable *interna* de la propia organización.

La cultura como variable externa es relatada como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias del contexto organizativo. Las similitudes y diferencias entre los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad sobre la cultura de la organización. De este modo, las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios, y por tanto; *"la cultura se concibe como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones de manera que ésta se encuentra permeabilizada por dichas instituciones a través los miembros que la integran"* (Hatch, 1997).

La cultura como variable interna concibe las organizaciones como fenómenos que producen cultura; por tanto, son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como *artefactos culturales*. Desde esta perspectiva, la cultura se define como; *"un pegamento social que mantiene unida a la organización, expresa los valores y creencias compartidos por sus miembros que se manifiesta a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado etc."* (Smircich, 1983).

Este segundo tipo de investigaciones, por norma general, suelen estar fundamentadas en el marco de la Teoría de Sistemas, perspectiva que determina como variables como el tamaño, la tecnología, la estructura y el propio ambiente influyen sobre la dinámica organizacional.

Esta perspectiva asume que la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales mediante la introducción de nuevas prácticas y valores que hagan posible que los individuos rompan con viejos patrones y adquieran unos nuevos, en este sentido; *“el cambio cultural se concibe como un proceso que se da de manera planeada y unidireccional”* (García, 2005).

Para García (2005); *“el ambiente impone imperativos que gerentes y directivos deben considerar a la hora de ajustar la organización a dichas demandas”*, aludiendo a la cultura como una dimensión que contribuye al balance y eficiencia organizacional.

Sin embargo este tipo de planteamientos no han quedado exentos de crítica dado el carácter instrumental del concepto de cultura que emplean considerándola como variable que se puede controlar y modelar, llegando incluso a cuestionar los modelos teóricos planteados por autores como Peters y Waterman (1984); *“al presentar serias restricciones dado su carácter pragmático e instrumental”* (Barley, Meyer y Gash, 1988; citados por Chan & Clegg, 2002).

Por su parte Schein (1990), considera la existencia de dos perspectivas sociológicas de amplia raigambre: La escuela *funcionalista* y la *sociología fenomenológica*. Para el primer grupo de teorías, -*funcionalista*, la cultura se concibe como un atributo que mantiene el orden social. Por tanto, se concibe como algo externo al individuo, de ahí que su objetivo sea comprender la cultura de un grupo o subgrupo, las funciones que desempeñan en el mantenimiento del mismo o las condiciones en las que se desarrolla el grupo y su cultura (Evered, 1983).

Parte de estos trabajos se centran en analizar las maneras en que la cultura puede servir como elemento integrador de los individuos (Trice y Beyer, 1984) o bien como un instrumento de control interno (Wilkins y Ouchi, 1983).

Para el segundo grupo de teorías, -*fenomenológicas*, la cultura es entendida como un sistema de reglas *interiorizadas* que guían el comportamiento de los individuos en la organización. Por tanto, conciben la cultura como algo que reside dentro de cada persona (interno) pudiéndose analizar a través del estudio de los procesos de aprendizaje, construcción y atribución de significados y causas. Desde esta perspectiva la cultura está abierta al cambio y a la variación dado que las personas no la procesan y la incorporan de manera inmediata y dinámica.

Desde planteamientos positivistas (Teoría de Contingencias), Sanchez *et al.* (2006) considera la cultura como un elemento más de la organización de igual modo que otros elementos del sistema organizacional, como por ejemplo, la estructura, la tecnología, los sistemas de comunicación e incluso los sistemas de premios y recompensas.

De acuerdo con este modelo *funcional-estructural*, las organizaciones son concebidas como sistemas abiertos que interaccionan con el medio ambiente por medio de procesos de importación, transformación y exportación. Este modelo se diferencia del simbólico-interpretativo, (Smircich, 1983; Sackmann, 1989) por cuanto refleja una construcción social de la realidad única para los miembros de la organización (Sanchez *et al.* 2006).

➤ Desde la **Psicología**, los investigadores han orientado sus trabajos en torno a variables cognitivas, centrándose más en los individuos que en las organizaciones como sistemas (Hare,

Ghisello y Poter; 1966). Esto significa que las diferencias observadas se focalizan en las relaciones entre cultura y conducta más que entre cultura y características de la organización (Sanchez *et al.* 2006), en parte consecuencia del estudio de la cultura desde los dos principales paradigmas actuales en psicología: el racionalista y el constructivista:

- Para la corriente *racionalista*, se concibe la cultura como una característica o una variable organizativa más que es posible gestionar para alcanzar la eficacia organizacional (Peters y Waterman, 1984).
- Desde la perspectiva *Constructivista* (la organización como cultura), el mundo es entendido como pura construcción social en la que juega un papel relevante el lenguaje y los símbolos; elementos básicos para la formación de significados compartidos mediante la interacción.

Tal y como afirma Weick (1985); “*el mundo adquiere sentido en la medida en que el ser humano se los confiere por ello se entiende que la cultura no es algo diferente de las organizaciones, sino que las organizaciones son cultura en si mismas*”.

Esto es, para la psicología las organizaciones no existen más allá de los procesos de interacción y transmisión de significados que se producen entre sus miembros (formas expresivas), siendo analizadas y extendidas, no en términos económicos o materiales sino en aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos (Martín, 2002).

De acuerdo a este planteamiento el investigador ha de intentar captar su estructura a través de las descripciones proporcionadas por los miembros, *-enfoque Eric*, por el que se asume que la cultura es una *metáfora*, una especie de lente por la que se examina la vida organizacional (Sánchez *et al.* 2006).

➤ Finalmente, para la escuela de *la Administración y el Management* la cultura es un concepto que se deriva de la intersección de dos teorías: la de la cultura y la de la organización (Smircich, 1983).

Para este autor, existe cierto consenso respecto a que la teoría cultural y la organizacional confluyen en cinco grandes enfoques de investigación a través de los que es posible desarrollar un conjunto de reflexiones que permitan introducir el análisis cultural de las organizaciones: *management comparativo*; *management de contingencia*, *conocimiento organizacional*; *simbolismo organizacional* y *la perspectiva estructural-psicodinámica* (Smircich, 1983).

Smircich (1983), analiza estos cinco planteamientos acudiendo a algunos conceptos tomados de la experiencia antropológica. En dos de ellos, *management comparativo* y de *contingencias*, la cultura es vista como una variable organizacional independiente-dependiente o como una variable interna o externa de la organización. En el resto, la cultura ya no es considerada una variable, por el contrario, es vista como una *metáfora* con la que es posible conceptualizarla.

Tal y como queda manifiesto, hablar de cultura en las organizaciones implica el hecho de contemplar la pluralidad de enfoques y perspectivas (Ver tabla 2.7), si bien parece existir cierto consenso en torno a la existencia de dos grandes tendencias que analizan y aglutinan el fenómeno cultural en las organizaciones; la sistémica y la simbólico-interpretativa (Davis, 1992; Rodríguez, 2004 y Sánchez *et al.* 2006).

Para la primera de ellas (*Perspectiva Sistémica*), la cultura se concibe como un elemento más en la vida de la organización, es decir, una variable influyente en el comportamiento empresarial de igual modo a como podría influir el clima, los conflictos o el liderazgo; *algo que se tiene*.

Para la segunda (*Perspectiva Simbólico-Interpretativa*), se identifica a la cultura como esencia organizativa que ofrece una interpretación compartida y completa de la realidad que facilita la habilidad de organizarse eficientemente, de forma que la cultura promueve el sentido del orden y la lógica; *algo que se es*.

Esta segunda perspectiva hace que la cultura sea concebida como una construcción simbólica que se materializa mediante procesos de comunicación por el que se conforman, transmiten y desarrollan los significados; de forma que la empresa se erige como un sistema cultural, una construcción social construida simbólicamente y mantenida por medio de la interacción de sus miembros. Por contra, desde una *perspectiva sistémica* (variable organizativa), algunos autores entienden la organización como un sistema compuesto de subsistemas en continua interacción, y a la cultura, como una variable interna-externa de la misma.

Tabla 2.7: Clasificación perspectivas estudio Cultura Organizacional.

Área conocimiento	Escuelas	Perspectiva
Antropología	<i>Estructuralista</i>	- Funcionalista - Funcional-Estructuralista - Histórico-Disfuncionalista - Ecológica-Adaptativa
	<i>Interpretativa</i>	- Cognoscitiva - Estructuralista - Equivalencia Mutua - Simbólica
Sociología	<i>Sistémica</i>	- Cultura como variable interna - Cultura como Variable externa
	<i>Funcionalista</i>	- Cultura como Orden social
	<i>Fenomenológicas</i>	- Sistema de reglas interiorizado.
Psicología	<i>Racionalista</i>	- Cultura variable de la organización
	<i>Constructivista</i>	- Construcción simbólica de significados
Gerencia-Dirección	<i>Management</i>	- Management de contingencias - Conocimiento Organizacional - Simbolismo Organizacional - Estructural-psicodinámica

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, como apunta Rodríguez (2004), “*no tiene que existir un divorcio entre ambas corrientes teóricas pues el fenómeno cultural constituye un sistema de significados compartidos donde las personas, la estructura, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan y producen normas de comportamiento. En él interviene el sistema comunicativo, mediador en el intercambio con miembros de similares patrones de conducta, quienes comparten lógicas simbólicas a través de su sentido de pertenencia en relación a la cultura de la organización*”.

3.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO: DEFINICIONES RELEVANTES.

Gran cantidad de autores han analizado el concepto de cultura y las formas de concebirla y entenderla, existiendo multiplicidad de criterios y puntos de vista en su interpretación. En este aspecto, la cultura

ha sido concebida como las normas que se desarrollan entre los grupos de trabajo (Homans, 1950), o bien como el conjunto de formas de comportarse y de pensar necesarias en un grupo (Barnertt, 1990).

Para otros, la cultura se asocia a los valores dominantes de una organización (Deal y Kennedy, 1982), o bien como la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, Pascale y Athos, 1981).

Otros grupo de autores refieren la cultura como las reglas del juego para progresar en la empresa (Schein 1978, Van Maanen 1976, Ritti y Funkhouser 1982), incluso como el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes (Taquiri y Litwin, 1968).

A continuación, y siguiendo un orden cronológico, presentamos una clasificación de las definiciones más relevantes encontradas en relación al concepto Cultura Organizativa (CO):

Tabla 2.8: Definiciones de Cultura Organizacional

Autor	Definición
Taylor, E. (1871)	<i>Cultura es todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad.</i>
Homans, (1950)	<i>La cultura en una empresa esta referida a las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.</i>
Taquiri y Litwin, (1968)	<i>El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros.</i>
Katz y Khan, (1970)	<i>El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.</i>
Beals y Hoijer, (1971)	<i>La cultura se puede definir como el conjunto de conductas aprendidas o "la programación colectiva de la mente", que distingue a un grupo humano de otro y que se transmite de una generación a otra, cambiando de forma gradual y continua.</i>
Pettigrew, (1979)	<i>La cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.</i>
Hofstede, (1980)	<i>"Una programación o software mental". Para este autor las culturas nacionales y organizacionales se superponen, de forma que mayoría de las personas pertenecen a distintos niveles culturales: nacional, regional, étnico, religioso o lingüístico, así como de género, generación, clase social y organización.</i>
Ouchi, Pascale y Athos, (1981)	<i>La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes.</i>
Deal y Kennedy, (1982)	<i>Los valores dominantes aceptados por una empresa.</i>
Jelinke et al. (1983)	<i>Una estructura subyacente de significados que perdura en el tiempo imitando la percepción, la interacción y el comportamiento de las personas.</i>
Hofstede, (1984)	<i>Cultura es la forma es que las cosas son hechas en la organización e implica la compartición de percepciones, creencias, símbolos, rituales y mitos que pueden ser tomados como garantes de la misma.</i>
Ansoff, (1985)	<i>Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.</i>
Robbins, (1987)	<i>Un sistema de significados compartidos que determina en alto grado, cómo actúan los empleados. Robbins destaca siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización. 1.- Autonomía individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.</i>

	2. Estructura. El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado. 3. Apoyo. El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados. 4. Identidad. El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo. 5. Desempeño-premio. El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones, etc.) están basados en criterios relativos al desempeño y ejecución de tareas. 6. Tolerancia del conflicto. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias. 7. Tolerancia del riesgo. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y/o asuma riesgos.
Desphande y Webster, (1989)	El modelo de valores y creencias compartidas que dan a los miembros de la organización significado, proveyéndolos de las reglas de comportamiento necesarias en la organización.
Chiavenato, (1989)	Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.
Schein, (1990)	Un sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el entorno para producirse normas de pensamiento y acción que son compartidas por todos los miembros de la organización.
Schein, (1990: iii)	Un (a) conjunto de asunciones básicas, (b) inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado, (c) en el proceso de aprendizaje que se desarrolla al enfrentarse con problemas de adaptación externa e integración interna de la organización, (d) que han funcionado lo suficientemente bien como para considerarlas válidas y, por tanto, (e) se enseñaran a los miembros nuevos como la (f) manera correcta de percibir, pensar, y sentir en relación con estos problemas de integración y adaptación.
Barnertt, (1990)	El conjunto de las formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado.
David, (1990)	Cultura es un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación al exterior e integración interior.
Peiró, (1990)	El sistema de creencias y asunciones de una organización, las interpretaciones de lo que ocurre en ellas y de otros fenómenos relevantes.
Gordon, (1991)	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". De esta manera la Cultura Organizacional se encuentra basada "en las creencias internamente orientadas a cómo administrar y, externamente, a como competir.
Davis, (1993)	La cultura es la conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.
Gordon, (1996)	La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que se usan para guiar su funcionamiento.
García y Dolan, (1997)	La forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa.
Granell, (1997)	Es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" y esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa esta determinado por "valores, creencias, actitudes y conductas.
Abma, (2000)	Constituida por las rutinas, normas, rituales, comportamientos, que han sido negociados e instituidos y que son productos del aprendizaje por el que se sigue otorgando sentido al presente de la organización promoviendo la estabilidad y el orden.
Cruz, (2001)	Un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno a partir de las cuales se constituye un conjunto de referencias que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.
Rodríguez, (2004)	Un conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas, y en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su acciones.

Park et al. 2004)	<i>Conjunto de asunciones básicas compartidas y aprendidas del ambiente para solventar los problemas de adaptación externa e integración interna que es enseñada a los nuevos miembros como la forma correcta de actuar y comportarse.</i>
Mazaira et al. (2005)	<i>la identidad de cada empresa materializada en la creación de una forma de actuar o proceder (saber hacer) propio y específico, estando caracteriza por:</i> - Alcance: Entendido como la cultura dominante a lo largo de toda la organización. - Presunción básica: Referida a las actuaciones que cada organización debe tener como objetivo en la creación de un valor superior para el consumidor. - Valores: Entendido como el énfasis en aspectos como la innovación, integración de equipos, competitividad y adaptación a las necesidades consumidores. - Herramientas: La suma de las creaciones/modelos verbales, comportamientos y materiales, es decir, los propios recursos, capacidades y estrategias que la implantación de esta orientación desarrolla.
Cronin et al. (2008)	<i>Creencias y prácticas comúnmente aceptadas, incluyendo los factores predominantes de la organización (la educación, las experiencias personales), las expectativas de trabajo (horas de trabajo, capacidad de respuesta), los modos preferentes de comunicación (cara a cara, electrónicas, las reuniones), niveles de jerarquía, estilo de liderazgo y competencia general, las actitudes hacia el poder, diseño de lugar de trabajo, y otros factores más intangibles.</i>
Thoumrungroje, (2010)	<i>Un juego de las suposiciones compartidas y los acuerdos sobre funcionamiento organizativo.</i>

Fuente: Elaboración propia.

En suma, hablar de cultura organizacional supone un gran reto dada la fragmentación de términos y enfoques utilizados para su estudio. Si parece existir cierto consenso cuando se habla de *cultura* como algo relacionado con *compartir algo*, pero se discrepa sobre si son las reglas, las normas, las creencias, los valores o una filosofía de hacer empresa (Leal et al. 1991), así como los factores o elementos condicionantes y constitutivos de esta: ambientales-sociales (externos e internos), psicológicos (conductuales e interpretativos), gerenciales y antropológicos.

Al respecto, autores como Andrews et al. (1997), consideran que; “*parece claro que no se hayan desarrollado muchos conceptos compartidos y aceptados en el área de la cultura organizacional*”, debido entre otras cuestiones a que:

- Se habla de la cultura de una organización como el conjunto de asunciones más o menos compartidas por sus miembros, de forma que la cultura está referida a la integración de sus miembros en el colectivo, esto es; “*la función de servir de soporte para crear identidades organizacionales en la medida en que cada miembro interioriza los componentes esenciales de una cultura particular*”, algo que para Andrews et al. (1997) no parece estar claro por el momento.
- El *cambio* en las organizaciones, cualquiera que sea su fuente, puede ser disruptivo y amenazador, de modo que la cultura puede ejercer la función de barrera cuando el cambio es incompatible con la cultura que existe, de modo que, el cambio puede amenazar y erosionar la cultura ya existente.
- La cultura de la organización es un elemento difícil de medir, existiendo desacuerdo sobre los elementos constitutivos de la misma. En particular, la manera en que la cultura se institucionaliza es algo que aún permanece menos claro de lo que debiera dado que la estructura de la organización es considerada como una variable explicativa del proceso de institucionalización.

Al respecto, Quiñones y Supervielle (2005), indican que; “*probablemente no nos encontremos con un concepto unitario y homogéneo de cultura sino más bien con la existencia de múltiples culturas que pueden ser altamente contingentes tanto por el efecto social como por la velocidad de los cambios en el ambiente externo e interno de las organizaciones*”.

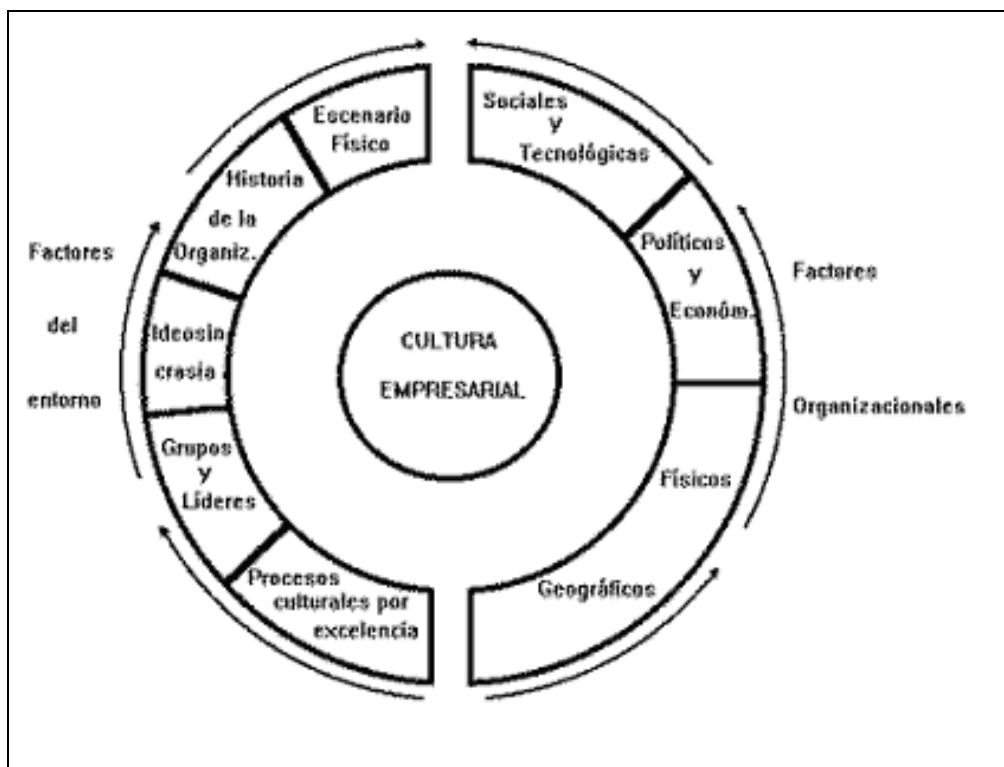
4.- ELEMENTOS CONSTITUTIVOS Y FUNCIONES ASOCIADAS A LA CULTURA ORGANIZATIVA.

4.1.- Dimensiones asociados a la cultura.

Para Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu (1992), los escritos sobre gerencia y teoría de la organización contienen diferencias profundas en cuanto a los factores identificadores de la cultura, entre los que se destaca los valores y características de la sociedad circundante, el pasado de la organización y la orientación que le han dado los antiguos dirigentes e incluso los factores de contingencia tales como la tecnología, las características de la industria, tamaño etc.

Tras una exhaustiva revisión bibliográfica determinan que los factores que pudieran citarse como influyentes en el proceso de formación de la cultura, y en base a los que pudiera llevarse a cabo el diagnóstico de la misma, se encuentran relacionados con el entorno (factores externos) y los propios factores intrínsecos de la organización (factores internos), -ver Imagen 2.9.

Imagen 2.9: Factores que influyen en la formación de la cultura.



Fuente: Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu (1992), en Alabart, (1995)

No obstante, en lo que respecta a los elementos que forman parte de la cultura, se pueden diferenciar dos posiciones; la *holística*; que considera que todo lo que genera o adopta un grupo es cultura, y la *diferenciadora*, por la que considera como cultura solo algunos elementos pudiendo estos variar de un autor a otro.

Para Rodríguez (2004), la perspectiva o dimensión holística: “*reúne y agrupa todo lo adoptado por una sociedad o grupo humano (objetivo y subjetivo, material o inmaterial)*”, destacando como elementos constitutivos de la cultura son:

- Las técnicas: Referido al uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el *know how*.
- El código simbólico: Como elemento aparente más característico plasmado en el lenguaje.
- Los modelos de realidad: Las ideas generales que dan explicación de la vida y los modos de actuar.
- El mundo normativo: Entendido como el conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.

Para Davis (1992), autor enmarcado dentro de esta visión holística, los elementos o factores clave de la cultura organizacional harían referencia a:

- Valores: Filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, frecuentemente plasmados en *eslóganes*.
- Héroes: Miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos estableciendo patrones de desempeño.
- Ritos y rituales: Ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
- Redes de trabajo de comunicación cultural: Canales informales de interacción que se usan para el adoctrinamiento de los miembros.

Del otro lado, el enfoque o perspectiva *diferenciadora*, considera como elementos constitutivos de la cultura:

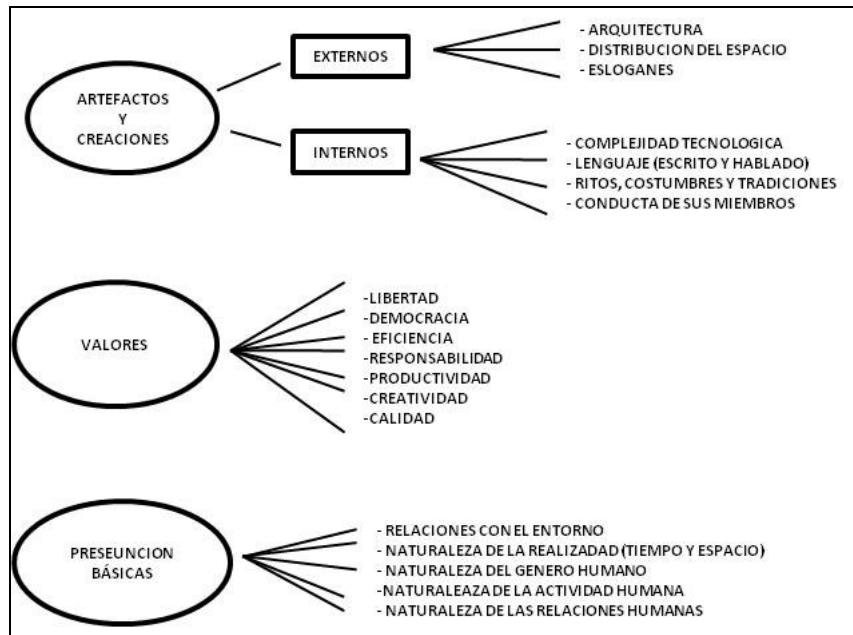
- Las *creencias*, consideradas como las proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural.
- Los valores, entendidos como ideales que comparten y aceptan implícitamente o explícitamente los integrantes de un sistema.
- Las *manifestaciones culturales* entendidas como expresiones o productos de un sistema cultural que refleja esos valores y creencias fundamentales para sus miembros y que alimentan y enriquecen la cultura.

Andrade (en Trilles, 2001; p.161-164), destaca como más ventajosa la denominada visión o perspectiva *diferenciadora*, introduciendo el término *sistema cultural* como aquel que; “es integrado por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él así como por las múltiples formas por las que se manifiestan dichos valores y creencias”.

Para Alabart (1995), los componentes esenciales a partir de los que se configuran las culturas y subculturas son las producciones, los valores y las presunciones básicas (Ver Imagen 2.10):

- Las producciones o creencias configuran el nivel más visible de la cultura de una organización.
- El segundo nivel correspondería al conjunto de valores de los individuos acerca de lo que debe ser la organización.
- El tercer nivel estaría conformado por las asunciones básicas que son consideradas como la estructura sobre la que forman los paradigmas culturales básicos que influyen sobre el grado de afectividad de la organización.

Imagen 2.10: Dimensiones y niveles de la Cultura.



Fuente: Alabart (1995), en www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/diagcultura.htm.

Desde estos planteamientos (perspectiva diferenciadora), Rodríguez (2004) considera que la organización se erige como un sistema cultural compuesto por tres elementos fundamentales: valores, creencias y manifestaciones. Aplicadas a la organización, las manifestaciones culturales, como expresiones o productos del sistema, pueden clasificarse en:

- Conceptuales y simbólicas: Incluyen la filosofía de la organización (misión, objetivos, prioridades, programas y estrategias básicas), recursos simbólicos y mitología.
- Conductuales: A ellas corresponden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las distintas formas de interacción en la organización.
- Estructurales: Compuesta por las políticas, las normas, los procedimientos, el sistema de estatus interno, el liderazgo formal e informal visto como estructura de poder.
- Materiales: Son los recursos materiales de la organización tales como la tecnología, instalaciones, mobiliario y equipos.

Para Al-Alawi *et al.* (2008), desde una perspectiva contingente, y en base a las investigaciones desarrolladas por Gupta y Govindarajan (2000), consideran la cultura organizacional como la interrelación de seis factores o elementos clave:

1.- Sistemas de información: Referido a la intersección de personas, datos y procesos que soportan las operaciones diarias en la resolución de problemas y toma de decisiones (Whitten *et al.* 2001). Las organizaciones utilizan diferentes sistemas de información para facilitar el intercambio de conocimientos y el acceso a la experiencia compartida para el conjunto de los trabajadores (Connelly y Kelloway, 2003).

2.- Personas (Relaciones de confianza): Sin duda, el componente humano es la pieza principal de una organización, quienes mediante su interacción dan continuidad al proceso de producción (Gruenfeld *et al.*, 1996). En este sentido, el intercambio de información *valiosa* es esencial para la

cultura de la misma de modo que los miembros de un equipo necesitan de la confianza y la libre compartición de información como vía para responder abiertamente a los problemas diarios que afrontan.

3.- Liderazgo: Los directivos normalmente son los iniciadores y creadores de la definición de las mejores prácticas organizacionales. Son sumamente innovadores y tienen la capacidad de resolver situaciones organizativas. De hecho, se les supone como los portadores de la cultura, de ahí su influencia sobre las estrategias empresariales; *“la cultura influye en la elaboración de la estrategia al ser algo presente (consciente o inconscientemente) en la mente de los directivos”* Schein (1985).

4.- Procesos: Condicionados por las herramientas de que dispone el administrador en el momento de diseñar la estructura de la organización lo que le permiten lograr la división del trabajo y la coordinación necesaria para su correcto funcionamiento sobre la base de las capacidades, habilidades y recursos de que disponga (Mintzberg, 1979).

5.- Sistema de recompensas: Según Syed-Ikhsan y Rowland (2004), los empleados necesitan una fuerte motivación de modo que los administradores deben considerar la importancia de colaborar e intercambiar las *mejores prácticas* en el diseño de sistemas de recompensa. Tales sistemas deberán basarse en el grupo más que el rendimiento individual (Goh, 2002).

6.- Estructura Organizativa: Las tradicionales estructuras se caracterizan por complejas capas y líneas de responsabilidad que muestran las desventajas de este tipo de estructuras en la ralentización de los procesos y el aumento de las restricciones sobre el flujo de información, de forma que el intercambio de conocimientos basados en estructuras más flexibles, facilita el flujo de información y su compartición (Syed-Ikhsan y Rowland, 2004).

4.2.- Funciones asociadas a la cultura.

Una de las principales cuestiones a considerar en relación con el fenómeno cultural gira en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante la etapa de gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización (Rodríguez, 2004).

Teniendo en cuenta este tipo de problemas adaptativos y de integración Schein (1985.p.64-94) considera que; *“la función de la cultura es solucionarlos como forma de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la misma, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable”*.

Para Schein, las funciones a desarrollar por la cultura cambian conforme ésta evoluciona; elaborando una clasificación en relación a los principales estadios de desarrollo por el que las empresas pasan, así como de los aspectos más importantes a destacar en cada estadio evolutivo (Tabla 2.11).

La cultura organizacional y sus efectos sobre el desempeño organizacional, han contado con una abundante revisión bibliografía, sin embargo, los progresos logrados en términos de desarrollo de teorías e investigaciones no son significativos, reflejando una situación de constante preocupación por encontrar los verdaderos vínculos entre las características organizacionales y su relación con el logro de los fines y objetivos planteados.

Tabla 2.11: Evolución de las funciones de la Cultura dentro de la empresa.

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años	- la cultura se deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. - Se considera el "aglutinante" que unifica la empresa. - La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad - Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa: - Expansión de productos/servicios - Expansión geográfica - Adquisiciones y consorcios	- La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. - La pérdida de metas clave, valores y presunciones puede provocar crisis de identidad. - Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez Empresarial: - Madurez o declinación de los productos / Servicios. - Aumento de la estabilidad y/o estancamiento. Falta de motivación para el cambio.	- La cultura obliga a la innovación. - La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de Autoestima, defensa.

Fuente: Schein. P.267-268. Adaptación cuadro Estadios de crecimiento, funciones y mecanismos de cambio de la cultura.

Desde la Teoría de los Recursos y Capacidades⁸, se hace hincapié en que la competitividad de la empresa depende en buena medida de que esta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente imitables por los competidores que le confieran una serie de capacidades o competencias distintivas (Fernández, 1993: en Febles, 2006).

Tal y como opina Barney (1991); *"como cualquier otra capacidad de la empresa, en la medida en que es evaluable, escasa, difícil de imitar y con pocos sustitutivos, la cultura es susceptible de convertirse en una fuente de ventajas competitivas"*.

En la misma línea, Robbins (1987) concibe la cultura como algo; *"exclusivo, intangible, implícito y que se da por sentado su existencia, pero cada organización crea un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo"*. De forma que para Robbins (1991), el papel que ésta desempeña en el seno de las organizaciones es:

- ✓ Definir los límites de la organización, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
- ✓ Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- ✓ Facilita la creación de un compromiso personal como algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- ✓ Incrementa la estabilidad del sistema social, es decir, es el vínculo social el que ayuda a mantener unida la organización proporcionando normas adecuadas acerca de lo que deben *hacer y decir* los empleados.
- ✓ Controlar y dar sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Para Trielles (2001), la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convengan a la organización y a sus objetivos. Por su parte, Díez (Citado por Trielles, 2001), distingue una serie de funciones inherentes al desarrollo y formación de la cultura en el seno de cualquier grupo o colectividad, aludiendo a:

⁸ La teoría de Recursos y Capacidades es una de las herramientas de la teoría estratégica que permite explicar la ventaja competitiva sostenida y el crecimiento asumiendo que las empresas son heterogéneas dado que poseen recursos y capacidades únicos (Barney, 1991, Grant 1991, 1996, Penrose 1959).

- Función epistemológica: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social, esto es, se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
- Función adaptativa: Permite y facilita una comprensión común sobre su problema de supervivencia del que deriva su más esencial sentido sobre la misión central o razón de ser de la organización.
- Función legitimadora: Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de sus miembros proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
- Función instrumental: Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de la manipulación sutil de las técnicas jerárquicas basadas en las teorías de la racionalidad eficientista.
- Función reguladora (controladora): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento que posibilita aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se han de hacer las cosas.
- Función motivadora: Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes y facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.
- Función simbólica: Representación de la vida social de un grupo, por tanto, agrupa, resume, y expresa los valores o ideales sociales así como las creencias que comparten los miembros de la organización.

Como bien apunta Park et al. (2004), “la cultura haría referencia al conjunto de asunciones básicas, compartidas y aprendidas del ambiente que contribuyen a resolver los problemas de adaptación externa e integración interna de esta”; por tanto, implica y afecta a las prácticas comúnmente aceptadas y predominantes de la organización (la educación, las experiencias personales), las expectativas de trabajo (horas de trabajo, capacidad de respuesta), los modos preferentes de comunicación (cara a cara, electrónicas, las reuniones), niveles de jerarquía, estilo de liderazgo, las actitudes hacia el poder, el diseño de lugar de trabajo y otros factores intangibles necesarios para el correcto ajuste y supervivencia de la organización (Cronin et al. 2008).

5.- CARACTERIZACIÓN Y TIPOLOGÍAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Un primer acercamiento al fenómeno cultural nos lleva a diferenciar entre *Cultura objetiva*; referida al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas y *Cultura subjetiva*; determinada por supuestos compartidos, valores, significados, creencias e imagen corporativa, o lo que es lo mismo, cultura implícita y explícita (Rodríguez, 2004).

Por *implícito*, entendemos una cultura transmitida a partir de las expectativas de los fundadores y directivos así como de las asunciones de los colaboradores, estando conformada por todo aquello que

no está escrito y regulado, como normas, expectativas y pautas de pensamiento que son invisibles y que generan mucha resistencia al cambio.

Por contra, lo *explícito* implica comunicar y promover de manera visible una cultura en cuestión, esto es, la práctica cultural en sí mismo que incluye los modelos actitudinales y las expresiones culturales de las personas que son visibles y difíciles de codificar, y que según Rodríguez (2004); *“quedan incluidos los principios organizacionales, códigos de actitud, el lenguaje especializado, los mitos, las ceremonias, los rituales y las creencias”*.

De igual manera, es posible distinguir y caracterizar diferentes sistemas culturales de acuerdo, entre otros criterios, a la forma en que estas (culturas) se manifiestan sobre las estructuras organizativas. En este sentido, Rodríguez (2004) nos propone la siguiente clasificación:

- Culturas fuertes vs. débiles: Dependiendo de la intensidad con la que los contenidos son compartidos y conocidos, se estará impulsando la conducta cotidiana de los participantes en mayor o menor grado. Cuantos más fuertes sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas; *“una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente”* (Robbins, 1987), de forma que una cultura fuerte ejercerá una mayor influencia sobre el comportamiento de sus miembros.
- Cultura formal vs. informal: La formalización hace referencia al grado implícito y explícito por el que se manifiesta la cultura. En tal caso, una cultura fuerte puede hacer las veces de formalización; *“hemos de ver en la formalización y la cultura dos caminos que llevan a un mismo destino. Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales que rijan el comportamiento de las personas”* (Robbins, 1987).
- Cultura individual vs. colectiva: La decisión que debe tomar la gerencia consiste en socializar a los nuevos miembros en forma individual o agruparlos y someterlos a un conjunto idéntico de experiencias. El método individual tiende a crear puntos de vista menos homogéneos en el colectivo. Para el caso de estructuras informales, la socialización individual suele preservar las diferencias y concepciones individuales.
- Culturas concentradas vs. fragmentadas: Hace referencia a la cantidad de unidades que integran la organización en la que los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.
- Culturas tendentes al cierre o a la apertura: Referida a la permeabilidad del sistema cultural en relación a los cambios que se producen en el entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitadora o entorpecedora.
- Culturas autónomas o reflejas: Determina si las pautas culturales son producto de la singularidad o por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. De este modo, hay corporaciones que intentan, consciente o inconsciente, emular a otras que ya han demostrado ser exitosas (Rodríguez, 2004).

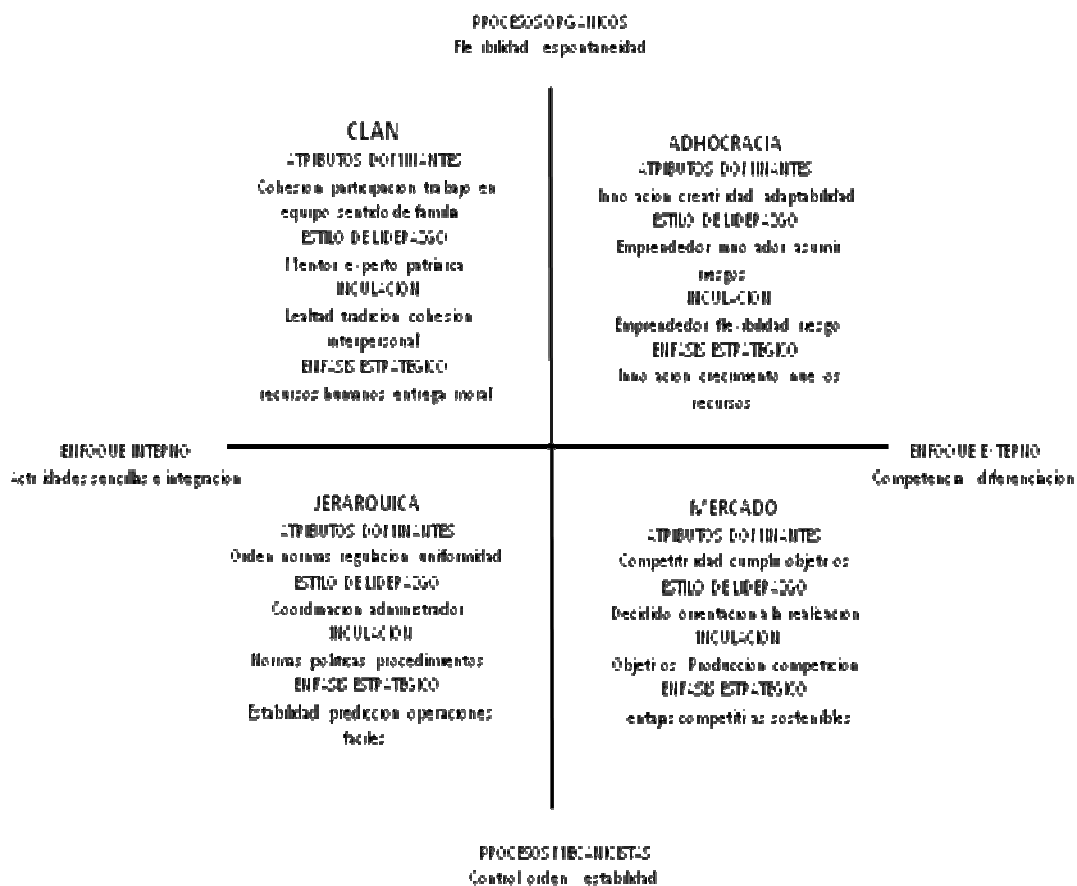
Siguiendo esta línea clasificatoria, autores como Handy (1978) plantean modelos culturales por los que tratan de explicar las diferencias en cuanto al surgimiento y desarrollo de la cultura en las organizaciones, estableciendo una clasificación en base a la apología de los dioses mitológicos

grecolatinos y de la importancia que para un sistema cultural tienen elementos como *el poder, los roles, las tareas y las personas*:

- Cultura del poder (Zeus): Se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo.
- Cultura de los roles (Apolo): Se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Cultura de tareas (Atenea): Se apoya en proyectos que realiza la organización, y por tanto, orientada hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- Cultura de personas (Dionisio): Basada en los integrantes de la organización.

Por su parte, Deshpandé *et al.* (1993), plantean una tipología cultural en la que identifican cuatro arquetipos o categorías en las que las creencias compartidas se relacionan con los atributos dominantes, los estilos de liderazgo, los mecanismos de vinculación organizativa y el énfasis estratégico en general (ver imagen 2.12).

Imagen 2.12: Tipología de Cultura Organizacional Deshpandé *et al.* (1993)



Fuente: Deshpandé *et al.* (1993)

Los tipos de cultura resultantes coinciden con cada uno de los cuadrantes presentados: *el clan, la jerárquica, la adhocrática y la cultura de mercado*, terminología que también utilizan autores como Williamson (1975), Ouchi (1981) o Mintzberg (1984):

- En el arquetipo de *cultura de mercado* prima el logro de objetivos, la productividad y la eficiencia en el contexto de un enfoque orientado hacia el exterior.
- El *arquetipo de clan* prima la cohesión, la participación y el trabajo en equipo, logrando el compromiso de los empleados a través de la participación y la coherencia organizacional y valorando más la satisfacción individual que los objetivos financieros y de mercado.
- El *arquetipo de cultura adhocrática* se caracteriza por valores como la innovación, la creatividad y la adaptabilidad y por creencias como la flexibilidad y la tolerancia.
- El arquetipo de *cultura jerárquica*, da mayor importancia al orden, las normas y las regulaciones, de tal forma que toda la actividad de la empresa permanece bajo un control y evaluación permanente.

Recientemente, Williams *et al.* (2007) en base a la definición planteada por Schein sobre cultura y las dos dimensiones propuestas por Quinn y Rohrbaugh, (1983) sobre; orientación interna versus externa y flexibilidad versus control, elabora una tipología cultural en la que diferencia entre cuatro arquetipos o modelos culturales:

- Cultura de recursos humanos: Está desarrollada sobre la flexibilidad que presenten sus dimensiones internas. Enfatiza la cohesión cultural y la moral del empleado mediante procesos de adiestramiento y acontecimiento. Los valores principales en esta cultura son la creación de la confianza y la franqueza dentro de la organización (Quinn y Spreitzer, 1991).
- La cultura empresarial: Se basa en los criterios flexible y externo, por lo que favorece el cambio en los valores de cultura, el crecimiento, la adquisición de recursos y la capacidad de adaptación organizativa. Estas organizaciones cuidan enfatizar la coordinación informal y las comunicaciones horizontales.
- La cultura burocrática: Se encuentra en el más alto nivel de control al tiempo que mantiene una orientación interna estando preocupada por la estabilidad organizativa y el control. La estructura organizativa enfatiza un sistema formal de coordinación de las actividades de trabajo con toma de decisión centralizada y un uso extensivo de políticas y procedimientos.
- La cultura racional: Posee una orientación externa y un gran nivel de control (burocrática). Esta cultura enfatiza la productividad y la eficiencia. Los objetivos organizativos son implementados a través de la planificación estratégica, la coordinación formal, el control y supervisión los sistemas y la centralización de la toma de decisiones.

Indicar que estas son algunas de las propuestas clasificatorias en torno al fenómeno cultural, pero quizás el hecho más relevante a comentar es la falta de consenso sobre su conceptualización y medición, en concreto, sobre la metodología más acertada para su estudio, existiendo multiplicidad de criterios y afecciones válidas y aplicables para cada contexto y situación particular.

6.- RELACIÓN DE LA CULTURA RESPECTO ALGUNAS VARIABLES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

6.1.- Relación entre Cultura, Imagen e Identidad Corporativa.

Para la sociología de las organizaciones, las identidades tienen dos componentes: el personal y el organizativo (Ashforth y Meal. 1989). El componente *personal* es idiosincrásico y exógeno al desarrollo

de una cultura local en la organización. El componente *organizativo*, suele ser más uniforme entre los miembros y puede llegar a dominar la identidad personal.

Es por ello que la identidad organizacional es entendida como una identidad colectiva; esto es, *“la representación de la organización compartida por sus miembros o grupos de ellos por lo que se la considera como un derivado de la cultura organizacional tamizada por el filtro cognitivo de cada individuo”* (Andrews et al. 1997)

Según Nicholas (1992: Citado en Matamoros et al. 2001), *“la identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido a lo que una persona tiene de su propia identidad; por consiguiente, es algo único. En consecuencia, la identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es en definitiva, la personalidad de la misma”*.

Conviene destacar que la imagen es un concepto inherente a la comunicación que se relaciona con los efectos perceptivos de la personalidad, y por tanto, de la cultura. Pero, de hecho, a una misma personalidad o cultura, pueden corresponder tantas imágenes como entidades o personas sean observadas.

Tal y como refleja Núñez (2004): *“así como la personalidad de los sujetos se percibe por ellos mismo (imagen de sí mismo) y por todos los que los rodean, la cultura organizacional se refleja en la imagen corporativa. Cada persona y organización, según su ideal o visión en el caso de las organizaciones- y su autovaloración (imagen propia), procura de forma más o menos consciente proyectar una imagen de sí ante los demás con acciones que pueden considerarse comunicativas, dado que la intención de proyectar una imagen es netamente comunicativa”*.

Esto demuestra, en palabras del autor que; *“la personalidad (o cultura) y la imagen se implican e influyen mutuamente aunque se trate de fenómenos cualitativamente diferentes”*. La imagen que se comunica es un fenómeno inevitable, por lo que la toma de conciencia sobre los actos no propicia la creación de imagen sino sólo su adecuación a las aspiraciones (ideales, visión) propias y de los demás.

No olvidemos que la imagen corporativa, desde el punto de vista empresarial, es uno de los factores intangibles de mayor importancia para el éxito de las organizaciones; *“porque desde el punto de vista de la comunicación con los usuarios y clientes es el sistema de ideas que genera (cuando es positiva) credibilidad y confiabilidad, prestigio, aceptación, respeto y predisposiciones a interactuar con la organización (utilizar sus productos o servicios, creer en sus mensajes, aún por encima de las contra-argumentaciones), crea sentido y orgullo de pertenencia en el personal de la organización y sus colaboradores, abona el terreno para la comunicación abierta, sin reservas y exterioriza el conocimiento tácito a los modelos mentales”* (Núñez, 2004).

6.2.- Cultura y comportamiento organizacional.

Para Robbins (1999), el comportamiento organizacional es un campo de estudio que se centra en analizar el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento en el interior de las organizaciones, fijándose como propósito aplicar tal conocimiento en relación con una mejora de la eficacia organizacional.

Se ha demostrado que la identidad modela la forma en que las personas procesan la información, y esto afecta tanto a su satisfacción como a la efectividad de la firma. La mayoría de académicos y científicos sociales suelen coincidir en el hecho de que la posición de una persona en la estructura social moldea su comportamiento y sus actitudes.

Para DiMaggio (1992), el entono y el estilo de la organización (su cultura), puede predecirse por la combinación de diferentes posiciones en la red de relaciones sociales y de las posiciones en el sistema formal de roles sociales.

Igualmente, trabajos pioneros en la línea estructuralista, indican que los fenómenos de carácter normativo como la identidad y la cultura son el reflejo y manifestación de la estructura social subyacente de una organización o grupo (Andrews *et al.*, 1997). Para el autor, hay tres elementos que se suelen citar como los más relevantes para el comportamiento de los actores en la organización:

- La proximidad: Referida a la influencia social que facilita el contacto directo o la proximidad entre las personas de un grupo cohesionado y como este puede contribuir al desarrollo de percepciones y juicios similares respecto de su entorno inmediato (Meyer, 1994).
- Equivalencia estructural: Relacionado con los actores que ocupan posiciones estructuralmente equivalentes en una organización, quienes se enfrentan a presiones y limitaciones similares que derivan de su relación relativamente parecida respecto a otros actores, y por tanto, suelen desarrollar percepciones del entorno e identidades similares.
- La centralidad: Los actores que ocupan posiciones centrales suelen estar bien situados para influir sobre las percepciones que tienen otros actores a través de dos mecanismos: *influencia social* y *control del flujo de información*. De este modo, los actores que son estructuralmente equivalentes suelen experimentar el mismo proceso de formación de la identidad organizacional. Igualmente, los actores centrales en una red social tienen la capacidad de influir en las actitudes e identidades de otros actores en posiciones no equivalentes (Ibarra *et al.* 1993).

Esto nos lleva a hablar de clima o ambiente organizacional. Según Wikström (citado por Núñez, 2004), estaría conformado por "*actitudes, comportamientos y estados de ánimo que caracterizan la vida en la organización, así como la forma por la que los miembros de la organización se identifican con las operaciones y los objetivos*".

Esto es, el clima organizacional forma parte intrínseca, que refleja y a la vez representa una cualidad de la cultura organizacional, que influencia y es influenciada por el resto de características, como por ejemplo, los estilos de dirección y liderazgo, el rol o papel de algunas personalidades individuales de la organización e incluso los principios de privacidad y colaboración (Núñez, 2004).

Hemos de indicar que para Wikström, el clima es una cualidad *supraindividual* e *intersubjetiva* que interactúa con las cualidades de la personalidad individual de los miembros, de los grupos y de la organización pero sólo existe en el plano de las relaciones interpersonales o sociales.

Tales relaciones se concretan por medio de la comunicación, es por ello que, tanto el clima como la cultura tienen su origen en la comunicación organizacional, convirtiéndose este en un factor intangible que pertenece al capital humano, que se coloca en y modifica, la relación entre los recursos tangibles que dispone la organización y los resultados que ésta puede alcanzar (Núñez, 2004).

6.3.- Cultura y comunicación organizacional

En el contexto de las organizaciones, la comunicación adopta particulares derivadas de características únicas e irrepetibles, como por ejemplo, factores tecnológicos y estructurales, los estilos de dirección y las características socio-psicológicas de sus miembros en su compleja interacción dentro del contexto histórico y social que les rodea.

En consecuencia, la relación y al mismo tiempo, la diferencia entre los flujos de información y el proceso de comunicación se reconoce de manera sucinta en el siguiente párrafo de *T. D Wilson* (citado por Núñez, 2004): *"el hecho de que el usuario del sistema de información es también un miembro de todos esos mundos sociales y que éstos se sostienen mediante la comunicación es algo que debe recordarse en el diseño de los sistemas de información, sobre todo, estos tienen que ser sistemas que se relacionen con y cuando sea posible, al tiempo que han de reforzar los sistemas de comunicación existentes"*.

La información que debe fluir a través de la organización es de muy diverso tipo, y suele existir en cantidades mayores de la que es asimilable por las personas en condiciones normales de trabajo. El sistema de los flujos de información debe pues garantizar; (1) una adecuada vigilancia de los tipos de información importantes para la toma de decisiones administrativas y técnicas, y (2) una distribución de dicha información, en contenido, cantidad, nivel de síntesis, oportunidad, canales y muchas otras variables propias de la información.

Igualmente, el proceso de comunicación debe garantizar que dicho flujo ocurra de forma tal, que influya adecuadamente en las personas y grupos. Este proceso es generador de conocimientos, habilidades, capacidades, motivos, emociones y sentimientos, sentido colectivo, identidad y cultura, etc.

Tanto la selección, las formas de procesamiento y análisis de la información, como las formas específicas del proceso de comunicación para la difusión de este, deben realizarse sobre la base de las necesidades de formación e información de las personas, grupos y de la organización o comunidad como un todo. Esta es la razón por la que el estudio de las necesidades de información debe ubicarse en el contexto de las necesidades de formación, término que abarca el aprendizaje, la educación de los elementos más complejos de la estructura de la personalidad, así como de la cultura e identidad social y organizacional.

En este sentido, para Núñez (2004); *"la comunicación organizacional es el proceso mediante el que se produce el conocimiento y la transformación dialéctica de las necesidades de formación e información y, en general, de la vida social y del sistema total de los procesos de formación y manifestación de la cultura y la identidad (cognoscitiva y emocional) de una organización o comunidad, de sus grupos y personas"*.

Para Tobío (1997), dependiendo del nivel de desarrollo de las organizaciones, existen tres estadios de conciencia acerca de la importancia de la comunicación organizacional:

- En el estadio de menor desarrollo la comunicación es vista como un proceso espontáneo inherente a la naturaleza humana y no se percibe la necesidad de considerarlo como objeto de gestión con beneficios sustanciales para la organización; se dan instrucciones mínimas y se deja que la comunicación ocurra básicamente mediante sus canales informales.
- En el estadio intermedio, la organización descubre la necesidad de sistematizar su comunicación interna, se establecen mecanismos para que la información fluya por ella y que

todos puedan estar al tanto. Posiblemente, en este estadio no queda clara la diferencia entre la gestión de información y la comunicación.

- En el estadio de mayor desarrollo, la comunicación se entiende como un vehículo que debe contribuir de forma activa a la transformación de la organización, rebasa su función de apoyo del funcionamiento interno y adquiere un carácter estratégico para gestionar el cambio, de modo que se convierte en la vía fundamental para el alineamiento del comportamiento de personas y grupos con las metas de la organización y su identificación con el cambio”.

Hemos de indicar que estos estadios son constructos lógicos basados en la experiencia del autor, pero cabe pensar que entre uno y otro no hay una línea divisoria clara sino una continuidad en la toma de conciencia de determinados individuos y de su influencia en la cultura de la organización que transita hasta el siguiente nivel de desarrollo.

6.4.- Cultura y estrategia empresarial.

Para Porter (1980; 1985) el proceso de adaptación de la empresa al entorno está fundamentado en la elección estratégica por la que opta la cúpula directiva, de modo que a la hora de tomar en consideración la estrategia a implementar se deberá igualmente tener en cuenta las propias características materiales de la organización tales como la estructura, los sistemas y/o los procesos, los medios de comunicación, etc., que ayuden a conseguir el éxito de la firma (e.g., Ginsberg y Venkatraman, 1985; Varadarajan, 1999; Govindarajan y Gupta, 1985).

Recordemos que para Schein (1985.p.64-94); *“la función a desarrollar por la cultural es solucionar los dichos problemas en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable”*. Por lo que en opinión del autor; *“la cultura influye en la elaboración de la estrategia al ser algo presente (consciente o inconscientemente) en la mente de los directivos”*.

Tomando como base estos planteamientos, han aparecido gran número de investigaciones que tratan clasificar y definir las diferentes tipologías o culturas organizativas en función de la orientación estratégica que presenten, tal y como demuestran los trabajos desarrollados por Handy, (1978); Mintzberg (1979); Miles y Snow, (1987); Desphande *et al.* (1993); Pleshko, (2007) y Williams, (2007), entre otros.

Son Miller y Snow (1987) quienes tras una extensa revisión recogieron las diferentes dimensiones teóricas y empíricas relacionadas con los procesos estratégicos, diferenciando entre la racionalidad, la interacción y la asertividad, dimensiones sobre las que elaboraron una tipología o clasificación cultural que bien refleja la orientación estratégica por las que optan las empresas (prospectoras, defensoras, analíticas, y rectoras).

Trabajos desarrollados por Pleshko (2007) en base a la clasificación cultural propuesta por Miller y Snow (1987) establecen igualmente que las diferentes formas de orientación estratégica determinan las características culturales de la organización, argumentado que; *“si la participación en el mercado es el objetivo de la compañía, esta debe de concentrarse en la estrategia; mientras que si por el contrario priman las ganancias, esta debe concentrarse en el desarrollo de la estructura”*; sin embargo, el autor no consigue hallar pruebas consistentes que permitan confirmar una interacción entre estratégica y estructura en relación a variables como la *participación en el mercado* o la *rentabilidad*, por lo que no

existe un criterio común que permitan aunar las distintas visiones e interpretaciones en relación a este fenómeno.

De tales planteamientos es posible deducir que cada orientación estratégica desarrollará una cultura específica que responderá a las características de dicha orientación, conclusión que igualmente recoge Williams *et al.* (2007) en sus trabajos (cultura de recursos humanos, la empresarial, la burocrática, y la racional), siendo esta variable la que termina por otorgar los rasgos culturales que desarrolla.

En este línea Ferreira (1999), argumentaba que; *“el plan estratégico de una organización hace referencia al curso de acción emprendido para convertirla en el tipo de organización que desea ser de acuerdo a las oportunidades, retos del entorno y debilidades internas”*. Bajo estos supuestos, la estrategia de una organización es concebida como una construcción simbólica que se materializa mediante procesos de comunicación por el que se conforman, transmiten y desarrollan los significados (Rodríguez, 2004).

Tales planteamientos son coincidentes con la visión que la Perspectiva Simbólico Interpretativa realiza en torno al fenómeno de la cultura en las organizaciones (Davis, 1992, Rodríguez, 2004 y Sánchez *et al.* 2006) considerándola como esencia organizativa que ofrece una interpretación compartida y completa de la realidad que facilita la habilidad por organizarse eficientemente, de forma que la cultura es entendida como una variable que promueve el sentido del orden y la lógica; *algo que se es*.

6.5.-Cultura y estructura organizativa.

Desde postulados contingentes, se considera que el ambiente impone y condiciona el medio en el que la empresa se desenvuelve, situación que gerentes y directivos deberán tener presente a la hora de ajustar la organización a dichas demandas, y es precisamente este aspecto en el que la cultura es contemplada como una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de la misma.

Recordemos que para García (2005) la cultura; *“promueve la adaptación de la organización a los imperativos ambientales, y para ello es necesario igualmente cambiar la cultura de la organización”*.

De igual forma, parte de las investigaciones realizadas en el área de la estructura y el diseño organizativo (March y Simon, 1987; Fernández, 1986; Mintzberg, 1979; Fernández *et al.* 2001 y Payne, 2007), consideran que el papel de la estructura en la organización es el de; *“definir responsabilidades, las relaciones y los canales o vías de comunicación”*, que mediante las acciones de planificación y toma de decisiones, terminan por dar forma, tanto a la cultura de la organización como a los comportamientos de los individuos en su interior.

Desde una *Perspectiva Sistémica* (Davis, 1992, Rodríguez, 2004; Sánchez *et al.*, 2006), se concibe la organización como un sistema compuesto de subsistemas en continua interacción, y a la cultura, como una variable mas (interna-externa) de la misma; es decir, es una variable influyente del mismo modo que influye el clima, los conflictos o el liderazgo; de modo que la cultura es concebida como *algo que se tiene*, es decir, un elemento más de la ecuación organizacional.

Es Mintzberg (1978) quien elabora una tipología o clasificación organizacional tomando como referencia determinados parámetros del diseño organizacional, diferenciando entre: *forma simple, burocracia mecanizada, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia*; arquetipos culturales en el que nos muestra su peculiar visión acerca del diseño organizacional; *“las herramientas de que dispone el administrador en el momento de diseñar la estructura de la organización le permiten lograr*

la división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento de la misma, sobre la base de la capacidades, habilidades y recursos de que disponga”.

Por su parte Bennis (1962), nos habla del concepto de *salud organizacional*, considerando la organización como un conjunto de estructuras orgánicas adaptables que facilita la resolución de problemas, proponiendo varios criterios que ayudan a determinar el buen estado de las mismas:

- *Adaptabilidad*: Entendida como la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del entorno.
- *Sentido de identidad*: Referido al conocimiento y visión por parte de la organización para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace.
- *Capacidad para ver la realidad*: Entendida como la habilidad para buscar, percibir de forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio, particularmente, aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización.
- *Integración*: Coordinación entre las partes de la organización de manera que no haya fines encontrados entre ellos.

Al respecto, Toffler (1985) considera que; *“una sociedad presidida por la capacidad de procesar información, las limitaciones de las tradicionales estructuras de tipo funcional o divisional, jerarquizadas, burocráticas y rígidas son insoslayables, de modo que el mecanicismo, la jerarquía piramidal, el control y la subordinación, son cada vez y con mayor intensidad sustituidos por la horizontalidad, la confianza, la flexibilidad y el compromiso de los colaboradores”* (Hammer y Champy, 1994).

Es por ello que autores como Wang *et al.* (2003), Dinamarca, (2004) y Capra (citado por Dinamarca, 2004), consideran que nos encontramos ante una época de cambio en el paradigma organizacional contemporáneo; *“que avanza desde postulados burocráticos firmemente asentados en la estandarización de procesos de trabajo y la formalización de procedimientos hacia criterios de carácter orgánico más flexibles y adaptables a las condiciones de un entorno cada vez más incierto y cambiante”*; postulados que bien reflejan el cambio en las nuevas formas organizativas (parte estática de la organización en terminología de Castaño *et al.* 2004), asociado a un cambio en los parámetros en los que se espera que la cultura se reproduzca (parte dinámica de la organización).

No obstante, con independencia del enfoque con el que se aborde el fenómeno cultural, la cultura de una organización afecta y se ve afectada por las prácticas comúnmente aceptadas y predominantes, las expectativas de trabajo, los modos preferentes de comunicación, los niveles de jerarquía, los estilos de liderazgo, las actitudes hacia el poder y otros factores intangibles (Cronin *et al.* 2008), elementos por otra parte necesarios para el correcto ajuste y supervivencia de la organización.

7.- PORCESO DE GENERACIÓN Y TRASMISIÓN DE LA CULTURA.

7.1.- La Institucionalización de la Cultura.

Cuando una organización nace, se institucionaliza, asume vida propia con independencia de cualquiera de sus miembros, adquiriendo un valor intrínseco, y no sólo por los bienes y servicios que produce; en

palabras de Robbins (1987), *“alcanza la inmortalidad. Si sus metas originales pierden importancia, no por ello desaparece, por lo contrario se redefinen”*.

La institucionalización viene a producir un entendimiento común entre los integrantes sobre lo que es un comportamiento correcto, y en lo fundamental, significativo. Por ello, cuando una organización asume una permanencia institucional; *“los tipos aceptables de conducta se tornan muy autoevidentes para todos”* (Robbins, 1987).

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple su misión, se deben en gran medida a lo que ha hecho antes y al grado de éxito conseguido. Ello nos lleva a la fuente primera de la cultura de una organización; sus fundadores.

Los *padres fundadores* siempre han ejercido una notable influencia sobre la creación de la cultura en los inicios de esta. Tienen una visión o misión de lo que debe de ser y no están atados ni a costumbre ni ideología alguna.

El tamaño pequeño, facilita a los fundadores imponer su visión a todos los integrantes. Como fundadores, tienen la idea original, además de los prejuicios sobre cómo alcanzar las metas propuestas.

La cultura de una organización, resulta pues de la interacción entre (1) los prejuicios y suposiciones de los fundadores y (2) la experiencia aprendida y aportada por aquellos que fueron contratados por los *padres fundadores* (Robbins, 1987).

Igualmente, los *valores* representan la base de la evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas, que bien reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de esta.

7.2.- Proceso de Transmisión de la Cultura.

Una vez establecida una cultura, existen prácticas dentro de la organización que tratan de conservarla y mantenerla, aportando a los integrantes una serie de experiencias comunes que le permitan desenvolverse en la vida organizacional.

Por ejemplo, muchas de las técnicas referentes a los recursos humanos refuerzan la adopción de una u otra forma de cultura. El proceso de selección, los criterios con que se evalúa el desempeño, los métodos de concesión de premios, las actividades conexas con la capacitación y el desarrollo de carreras, los procedimientos de promoción, entre otros, garantizan que los contratados encajen en la cultura, premien a quienes la apoyan y castiguen (llegando incluso al despido) a quienes se opongan a ella.

Según Robbins (1987), existen tres fuerzas elementales que cumplen un papel central en el mantenimiento de una cultura: las técnicas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización.

1.- Proceso de Selección: La finalidad explícita del proceso de selección consiste en encontrar y contratar a quienes tengan los conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para realizar bien los trabajos que la organización precisa. Casi siempre, se identifica a más de un candidato que reúne las cualidades para determinado puesto, al llegar a ese punto, se supone que la decisión final sobre la

contratación se verá influenciada profundamente por el juicio acerca de cómo el candidato se adecua a la organización.

Este intento de garantizar una adaptación apropiada, tanto intencional como inconscientemente, hace que; *“se contrate a personas que tienen valores comunes (los que esencialmente concuerdan con los de la empresa) o por lo menos una parte considerable de esos valores”* (Robbins, 1987).

Además, el proceso de selección suministra información a los candidatos acerca de la organización, de modo que, la selección se convierte en una vía de doble sentido; (1) permite mantener la cultura de la organización al descartar a aquellos que pudieran atacar o minar sus valores básicos, y (2) permite al empleado o solicitante anular un *matrimonio* si parece haber inadecuación entre ambos.

Al respecto, señalan Quiñones y Supervielle (2005) *“la política de gestión de recursos humanos suele convertirse en una suerte de modelo que carga con el peso de proveer a los empresarios de prácticas y políticas con cierta utilidad económica”*.

Este punto de vista puede ser asimilado con lo que dentro de la literatura se tiende a reconocer como acercamientos teóricos orientados hacia *modelos normativos* interesados en encontrar el conjunto de herramientas (de selección, retención, evaluación, desarrollo y retribución) basadas en modelos óptimos (*best practices*) bajo la expectativa de que su implementación conducirá a una fuerza de trabajo con mayores niveles de satisfacción y productividad (Quiñones et al. 2005).

2.- Acciones de Alta gerencia: Por norma general se considera al departamento de recursos humanos como el responsable de todo el proceso estratégico de selección, al tiempo que se les considera como los portadores de la cultura organizativa de la empresa por lo que se habla de que la cultura incide en las estrategias empresariales a través del comportamiento de los individuos, no siendo esto siempre así.

En palabras de Schein (1985); *“la cultura influye en la elaboración de la estrategia al ser algo presente (consciente o inconscientemente) en la mente de los directivos”*. Es decir, la cultura no solo impregna toda la red de creencias, valores y comportamiento del personal, sino también las decisiones de la dirección pues se trata de una variable que condiciona la forma de actuar de los directivos (Febles et al. 2006).

De este modo las acciones de la alta gerencia influyen de manera decisiva sobre la cultura organizacional; *“a través de sus palabras y acciones, los ejecutivos de alto nivel fijan normas que se transmiten a la empresa respecto a la conveniencia o no de correr riesgos; el grado de libertad que han de dar los gerentes a los subordinados, cuál es la vestimenta apropiada, e incluso qué acciones harán que mejore el sueldo o se obtengan ascensos y otros premios”* (Cronin et al. 2008).

Los directivos pues; *“determinan con su gestión la habilidad de la empresa para responder a las amenazas y oportunidades del entorno y sobre esa capacidad de respuesta juega un papel importante la cultura empresarial, cuya formación y mantenimiento influyen abiertamente en el estilo de dirección, que a su vez, determina el comportamiento de los líderes”* (Febles et al. 2006).

En esta línea, Williams et al. (2007), argumenta que; *“una herramienta potencialmente poderosa que los directores pueden usar para lograr sus objetivos es mediante el cambio de cultura de la organización. De este modo, las personas, como animales sociales crean culturas y estas culturas pueden tener efectos, tanto a favor como en contra, sobre las decisión que pueda tomar la dirección”*.

Más aún, aquellos directivos que realmente comprendan la cultura de su organización podrán trabajar para cambiarla, aunque como opina Schein (1992), el cambio cultural rara vez viene acompañado.

Por su parte Seidman *et al.* (2009), considera que la mayoría de los modelos corporativos están basados en los paradigmas *burocráticos-mecanicistas* en los que la toma de decisiones se realiza en la cúspide de la pirámide, creando una presunción sobre quien ostenta el poder formal en la firma.

Esto ha de añadirse junto a la creencia de que los directivos son las personas que solucionan los problemas en la organización (Collins, 2001), siendo veneradas por ese liderazgo que desarrollan; es decir, *“nuestros jefes son las personas de las que se espera tomen las decisiones y establezcan conductas y comportamientos que movilicen a las personas e influyan sobre los mercados, de ahí que se les atribuya la posibilidad y responsabilidad de iniciar el cambio cultural en las organizaciones”* (Seidman *et al.* 2009).

3.- Proceso de Socialización: La *socialización* es el proceso por el que transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Incluye a la vez métodos formales (eg. adoctrinamiento y capacitación en la empresa) y medios informales (como la existencia de un mentor) como forma de plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal.

Desde la perspectiva de la organización, la socialización consiste en imprimir en los empleados las huellas digitales de esta. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de *aprender las reglas del juego* que les permitirán sobrevivir y prosperar en ella (Keith, 1992).

Por buenos que sean los procesos de selección y reclutamiento, los empleados de ingreso reciente no están totalmente adoctrinados en la cultura de la empresa, y quizás más importante aún, por estar poco familiarizados con ella, pueden perturbar las creencias y costumbres que están vigentes.

De este modo, Robbins (1987) considera que la socialización es conceptualizable como un proceso compuesto de tres etapas: antes de la llegada, encuentro y metamorfosis.

Fase 1.- La etapa previa o llegada: Reconoce explícitamente que cada individuo trae consigo un conjunto de valores, actitudes y expectativas que abarcan tanto el trabajo como a la propia organización. Pero la socialización previa a la llegada va más allá del trabajo específico. El proceso de selección se aplica para informar a los candidatos sobre la organización en su conjunto.

Fase 2.- La etapa de encuentro: En ella se afronta la posible dicotomía entre sus expectativas (sobre el trabajo, los compañeros de trabajo, su jefe y la organización en general) y la realidad. Si las expectativas han sido más o menos acertadas, la etapa de encuentro no hace más que reafirmar las percepciones anteriores. El nuevo empleado puede sentirse totalmente desilusionado con las realidades de su trabajo y presentar su renuncia. La selección apropiada ha de reducir significativamente el riesgo de que ocurra esto último.

Fase 3.- Etapa de metamorfosis: El nuevo empleado ha de resolver los problemas que aparecen durante la etapa de encuentro. La metamorfosis termina junto con el proceso de socialización. Una vez que el individuo se siente cómodo en la empresa y en su trabajo ya ha interiorizado las normas y su grupo lo entiende y lo acepta.

8.- COMO MEDIR LA CULTURA: MODELOS DE ANALISIS CULTURAL.

Para Thompson (1990), el análisis de lo cultural debe de ser visto como *“el estudio de las formas simbólicas, esto es, acciones con significado, objetos y expresiones de distintos tipos en relación con los contextos históricos específicos y socialmente estructurados, dentro de los que, y por medio de los que, estas formas simbólicas son producidas, transmitidas y recibidas”*.

Sin duda, la importancia de esta definición reside en la incidencia en los aspectos de producción, transmisión y recepción que bien podríamos sustituir por términos como producción, distribución y consumo y que hacen expresa referencia al aspecto economicista de la cultura, por otra parte, de gran utilidad para su medición.

No obstante, resulta necesario diferenciar entre la medición de la cultura, entendida como sistema de creencias compartidas por una sociedad y el estudio de la cultura desde un punto de vista organizativo.

En relación al primero, indicar que el objetivo de medir la cultural se asoció al aspecto de evaluación de las políticas culturales y de la necesidad de utilizar indicadores y series estadísticas como herramientas para el diseño de políticas sociales; de ahí la determinación por establecer unos marcos teóricos y sistemas de información capaces de sustentar la implementación de las diferentes programas a desarrollar en este área, lo que inevitablemente nos conduce a hablar de *Sistemas de Indicadores Culturales* como aquella parte del sistema general de información que proporciona información útil, fiable, consistente y apropiada sobre el *sector cultural*.

En este contexto, y como forma de remediar esta situación, la UNESCO organizó una convención (Helsinki 1972) en la que se discutió la naturaleza de las estadísticas e indicadores en el campo de la cultura, y que desembocaría en toda una serie de congresos, reuniones y *simposium* del que surgió el proyecto Framework for Cultural Statistics (FCS) - bajo dirección de UNESCO (1986), con el que medir cronológica y serialmente los aspecto culturales de las sociedades y comunidades

Para Carrasco (1999); *“el problema a la hora de medir la cultura deriva de la inexistencia de teorías generales culturales que permitan integrar un sistema de estadísticas e indicadores que permitan recoger y comparar toda la compleja realidad cultural”*; tal vez por ello los estudios intentan obviar las dificultades iniciales que pudieran derivarse de la búsqueda de la percepción de conceptos y definiciones para centrarse en su objetivo más inmediato; proporcionar una imagen lo más fiel posible de la dimensión económica de la cultura.

Desde un punto de vista utilitarista; *“la existencia de datos sobre la cultura se justifica en la medida en que ésta pueda contribuir a la identificación de áreas estratégicas del desarrollo nacional y de los sectores que puedan conducir al desarrollo del propio sistema cultural, quien por otra parte es referido como uno de los motores de mayor desarrollo... y lo que esos datos deberán permitir es la formulación de políticas socio-culturales que promuevan el avance tecnológico y la expresión multicultural de nuestras sociedades en base al crecimiento de la participación democrática de sus ciudadanos”* (Coelho, 2003).

En segundo lugar, y dejando de lado el aspecto determinista que representa la medición de políticas culturales por medio de la creación de indicadores o series estadísticas, existen gran número de estudios e investigadores que tratan de medir y analizar el fenómeno cultural en el propio seno de las organizaciones. No es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas, pero resulta interesante hacerlo.

Usualmente, estas mediciones se basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias como forma de conseguir algunos datos relevantes de la organización. Para lograrlo, se ha recurrido a herramientas tales como entrevistas y cuestionarios abiertos que tienen como propósito juzgar los valores y creencias de la organización.

En otros casos, se ha optado por el examen de las declaraciones acerca de la filosofía corporativa como vehículo que aporta ideas sobre la cultura adoptada (las convicciones y valores que la organización declara públicamente), así como entrevistas directas con el personal con el objeto de averiguar sus percepciones sobre la cultura de la empresa. (Davis, 1992). Pasamos a continuación a describir algunos de los modelos propuestos de mayor relevancia.

8.1.- Modelo de análisis cultural de Schein (1985).

Una acepción que ha tenido gran impacto en el esfuerzo por comprender el fenómeno cultural en las organizaciones fue desarrollado por Schein (1985), quien propuso una estructura de *iceberg* en la cual es posible encontrar tres elementos centrales:

- Artefactos y conducta: 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 observa.
- Las creencias: 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 o cuerpo de principios inviolables que pueden determinar lo correcto y lo prohibido.
- Mundo subyacente: Representa aquellos supuestos que son tomados como una verdad sin discusión siendo difíciles de cuestionar y al mismo tiempo de justificar. Las relaciones humanas, la concepción del tiempo y la imposición de ciertas reglas son algunos ejemplos de este tipo de suposiciones.

Bajo esta perspectiva Schein (1985) considera que las dos primeras dimensiones reflejan una cultura organizacional y solamente la tercera representa su verdadera esencia, lo que nos indica de alguna manera que los supuestos acerca de cómo y porqué se deben hacer ciertos procesos en la organización deben de convertirse en el eje de muchas decisiones dirigidas a implementar una cultura.

Posteriormente Schein (1985) revisaría su propuesta plasmada en el quinto capítulo del libro *La cultura empresarial y el liderazgo* (2002), en la que ésta es descrita como una entrevista clínica interactiva realizada entre el investigador y los informantes, dividiendo los supuestos básicos en cinco dimensiones:

- Relación de la organización con el ambiente externo: ¿Qué presunciones básicas posee la empresa sobre sí misma?
- Naturaleza de la realidad y de la verdad: ¿Qué presunciones básicas tiene la empresa sobre la realidad? A estas se suman dos sub-dimensiones:

- 2a- Naturaleza del tiempo: Relato de los mayores sistemas y procedimientos utilizados en la organización y el tiempo de repetición para cada ciclo.
- 2b- Naturaleza del espacio: Schein sugiere se haga un grupo de discusión con el objetivo de exponer los usos del espacio como símbolo.
- La naturaleza del género humano: Identificación de los héroes y villanos de la organización, de las personas de suceso y las personas de fracaso con la comparación de las historias contadas. Análisis del reclutamiento, selección y criterios de promoción.
- La naturaleza de la actividad humana: ¿Cuál se presume es la postura propia y natural de los humanos frente a su entorno? Identificación del conjunto de problemas enfrentados por la organización en los que el problema era originariamente provocado por fuerzas externas que actúan como barreras o limitaciones, con la consiguiente necesidad de identificar las estrategias para lidiar con estos problemas.
- La naturaleza de las relaciones humanas (Clima organizacional): Examen de historias de la organización sobre *héroes* y *villanos* para descubrir como las personas relatan a otras de la organización.

8.2.- Modelo cultural de Fleury (1989)

Fleury (1989) en su libro *“Cultura y poder en las Organizaciones”*, señala tres posturas diferentes frente al estudio del fenómeno cultural:

- La empírica: No se parte de una realidad previa, y por tanto el trabajo se construye basándose en los resultados obtenidos, que tras la información colectada, se formularán hipótesis y teorías.
- La antropológica: El investigador acude al campo con un referencial teórico ya elaborado, que modifica y adapta a la realidad.
- La postura clínica: El investigador se dirige al campo con un referencial teórico previo pero parte de una necesidad o demanda de la organización.

Esta autora corrobora las aseveraciones de Schein incrementando su aspecto político con la siguiente metodología:

- El histórico de las organizaciones: Reconstruir el histórico de la organización situando la época en que fue fundada y relacionándola con el momento histórico para que podamos comprender mejor sus metas y objetivos. El fundador ocupa un papel central en este momento por tener la concepción global sobre el proyecto futuro. La revisión de los incidentes críticos también son importantes en este momento pues en épocas de crisis muchos valores emergen con más facilidad.
- El proceso de socialización de los nuevos miembros: Momento en que una persona de fuera es inmersa en la cultura organizacional y comienza a aprehenderla.

- Las políticas de Recursos Humanos: Pueden revelar muchos elementos de la cultura determinando en gran medida quienes son las personas ideales para la organización, los sistemas de remuneración y de carrera.
- El proceso de comunicación: Analizando el proceso de trabajo (en el ámbito tecnológico y también social) se pueden detectar las relaciones de poder, además de las relaciones laborales en sí.

8.3.- Modelo cultural de Freitas (1991).

Para Freitas (1991), la dificultad de llegar a un consenso sobre la definición de cultura propicia el desarrollo de diferentes metodologías, pues las investigaciones sobre la misma están directamente relacionadas a lo que cada uno entiende por cultura.

El autor considera que una forma fácil de identificar la cultura es a través de la investigación de los elementos que la componen: valores, creencias, supuestos, rituales y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y procesos de comunicación, etc., haciendo notar la importancia del órgano de recursos humanos como puerta de entrada de las personas en la organización elaborando perfiles de candidatos de acuerdo con valores de la institución.

Igualmente, recomienda la observación del *background* de los fundadores, los eventos críticos pasados por la organización y las personas consideradas desviantes así como la actuación de la organización para con estas personas. A estos, Freitas agrega los siguientes:

- Historias y Mitos: Narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. Son considerados subproductos de los valores y actúan como cristalizadores de los mismos convirtiéndose en ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.
- Tabúes: Tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas y dejando claro lo que está y no está permitido en la organización.
- Comunicación: Manifestación cultural producida mediante intercambios de información.
- Normas: Lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la organización determinando los comportamientos permitidos y los que no lo están.

8.4.- Método de Hatch (1993).

Este autor sugirió un nuevo modelo que combina la teoría de Schein con algunas ideas provenientes de la perspectiva simbólico-interpretativa. Este nuevo modelo, denominado *Dinámica Cultural* además de tratar de articular los procesos de manifestaciones, realización, simbolización e interpretación proporciona un marco conceptual dentro del que es posible discutir el dinamismo de las culturas organizacionales.

Para cada uno de ellos Hatch (1993) presenta una óptica tanto *reactiva* como *proactiva* intentando articularlas en una perspectiva más dinámica, introduciendo símbolos como elemento más novedoso. Bajo este planteamiento, todos los procesos ocurren en una continua producción y reproducción de la cultura. De esta forma la visión dinámica reconoce la estabilidad y el cambio como un resultado del mismo proceso (Hatch, 1993).

8.5.- Modelo de análisis Cultural de Rodriguez (2004)

Para esta autora el estudio y medición de la cultura requiere de la determinación de los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, creencias y percepciones básicas que se concretan en las manifestaciones de las organizaciones a través de procedimientos, organigramas, tecnología, información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, o escrita, clima, cohesión grupal, motivación, etc. (Rodríguez, 2004), siendo algunas de ellas de más fácil medición, no ocurriendo lo mismo en el caso de aquellas que están relacionadas con el aspecto *socio-psicológico*, tanto a nivel individual como grupal.

La autora considera que las premisas y presunciones culturales; “*no pueden ser percibidas claramente, se encuentran a escala inconsciente e investigarlas consiste en llevarlas a la superficie de la conciencia*”; estableciendo algunas de las dimensiones en las que puede ser medida la cultura, entre las que se incluye:

- *Individual vs. Colectivo*: Hasta que punto el empleado se preocupa por si mismo, y trabaja sólo, o se organiza en grupos o equipos.
- *Distribución de poder*: Hasta que punto está concentrado o repartido el poder en la organización.
- *Manejo de la incertidumbre*: Hasta que punto se sienten los empleados amenazados por la ambigüedad y la importancia que le dan a las reglas, empleo a largo plazo, seguridad laboral.
- *Sexismo*: Si los valores dominantes son masculinos (más agresivos y orientados al dinero) o femeninos (enfocados en la calidad de las relaciones).
- *Corto plazo vs. largo plazo*: Referido al marco de tiempo considerado en la toma de decisiones.
- *Creatividad y manejo del fracaso*: Se estimula la innovación aunque lleve al fracaso o se prefiera mantener el *status quo*.

8.6.- Modelo de análisis Cultural de Sanchez et al. (2006).

Para Sanchez et al. (2006), la cultura de una organización puede ser analizar a partir de la observación de tres niveles:

- Artefactos visibles, referidos al ambiente físico de la organización.
- Los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa.
- El nivel de los supuestos inconscientes que describen como un grupo percibe, piensa, siente y actúa.

Igualmente, estos elementos culturales según Sánchez et al. (2006) se clasifican en:

- El núcleo de la cultura: Corresponde a lo que llaman valores, creencias, entendimientos comunes e ideologías.
- Las formas culturales (aspecto expresivo de las acciones humanas): Se corresponden con lo que la mayoría de autores califican como mitos, rituales, historias, leyendas que de forma general se pueden aplicar a todas las expresiones de la acción humana (Trice y Beyer, 1993) y que harían referencia a los elementos más objetivos de la cultura, los más accesibles y observables para las personas ajenas a la organización (Rousseau, 1990; Schein, 1985).

Desde estos planteamientos, para analizar la cultura organizacional debemos de situarnos en el contexto en el que las organizaciones están inmersas, pues la cultura organizativa no es simplemente el conjunto de creencias compartidas por un grupo de trabajadores, *“sino un producto anclado en aparatos institucionales y que posee por tanto una materialidad específica”* (Castro, s. f.).

9.- PROCESO DE CAMBIO Y AJUSTE CULTURAL.

Tomando como base los planteamientos de Schein (1992) por el que las organizaciones deben solventar sus problemas de integración interna y adaptación interna, la cultura se convierte en una variable organizativa capaz de promover el éxito y la supervivencia de toda organización.

Como bien apunta Rant *et al.* (2008), los imperativos ambientales (contingencias), especialmente en el medio ambiente, no son estáticos, siendo algunas de ellas exógenas al propio cambio, transformando el propio medio ambiente en una contingencia exógena; *“dado que los cambios ambientales causan una constante situación de inadaptación que refleja una posición de ineficiencia organizativa y la necesidad de cambio y reajuste organizativo”* (Burton y Obel, 2004).

Para Cronin *et al.* (2008), El hecho que representa llevar a cabo y promover el cambio cultural en las organizaciones puede resultar la tarea más ardua y compleja de lograr, dado que esta; *“es el resultado de la interacción de sus miembros en el transcurso de los años”, de igual modo, que; “tratar de desarrollar un nuevo aspecto de la cultura puede ser algo tedioso y difícil de lograr pudiendo incluso acarrear consecuencias negativas para sus miembros”*.

En este sentido el proceso de cambio cultural requiere de un análisis detallado sobre la consideración y evaluación de los resultados que se esperan lograr; siempre y cuando; *“el valor de la cultura se encuentre en sintonía con la misión y objetivos de la misma, factor fundamental para asegurar el éxito de todo este proceso”* (Cronin *et al.* 2008).

En base a ello, los autores advierten la existencia de cinco factores presentes en la mayoría de los cambios organizativos prósperos:

- ✓ Establecer la misión, método, los objetivos, equipo y motivación de la iniciativa de cambio de forma consensuada (acuerdo)
- ✓ Desarrollar un punto de partida para medir el progreso y tasar los resultados (encuesta).
- ✓ Desarrollar una arquitectura de elementos clave para conseguir los objetivos esperados (planificación).
- ✓ Implementar la solución y dirigir la transición sobre la comunicación de los miembros.
- ✓ Repasar y monitorear la solución regularmente para asegurar que el valor de la empresa es el deseado.
- ✓ Utilizar las nuevas capacidades de respuesta ante las nuevas situaciones (desarrollo).

Estas variables suministran un marco sencillo, reproducible y estructurado por el que departamentos y organizaciones pueden implementar un programa de cambio cultural sobre la base de la sintonía entre la misión y objetivos de la empresa y en la que la comunicación se erige como hilo conductor de dicho cambio.

Por su parte Seidman *et al.* (2009), consideran el cambio cultural como; *“el proceso por el que muchas personas deben tomar una decisión simultáneamente para cambiar sus actitudes, comportamientos, roles y procesos”*, lo que por otra parte puede resultar sumamente incómodo y perturbador.

Para estos autores, el papel de la alta gerencia es fundamental, dado que mediante sus comportamientos y acciones, gerentes y directivos influyen de manera decisiva sobre la cultura de la organización, aunque igualmente estos; *"contribuye poco al cambio de la cultura en el largo plazo"*.

En consecuencia, el cambio de la cultural debe entenderse como la suma de los cambios realizados por cada persona de manera individual, de modo que para que el cambio cultural sea significativo se tienen que cambiar los comportamientos individuales, es decir; *"la organización se tiene que concentrar en las maneras en la que las personas individuales cambian"* (Seidman et al. 2009).

La propuesta de cambio cultural de Seidman et al. (2009), se basa fundamentalmente en los avances recientes en cuatro áreas distintas de la investigación contemporánea: *la desviación segura* (Pascale y Sternin, 2005); *el proceso justo* (Kim y Mauborgne, 2003); *investigaciones en neurociencia* (Stone y Schwartz, 2006; Schwartz y Begley, 2002) y *el proceso de personalización masiva* (Pine, 1993).

De esta forma Seidman et al. (2009) consideran que *"la articulación de estos enfoques o perspectivas, toma el compromiso inicial del ejecutivo para en pocas semanas transformarlo en un movimiento vigorizado y popular (masivo) de cambio cultural"*. Pasamos a continuación a revisar cada uno de estos enfoques:

1.- Perspectiva o enfoque de la "desviación segura" (Pascale y Sternin, 2005): El primer componente de un modelo de cambio cultural (masivo) es desarrollar una imagen clara y exhaustiva del resultado del cambio (desviación segura), acción que normalmente emprende gerentes y directivos, con la finalidad de:

- *Motivar el cambio individual*: Sobre la base de las investigación realizadas sobre *proceso justo* (Kim y Mauborgne, 2003) y los estudios de neurociencia de la visualización segura y afirmación (Stone y Schwartz, 2006; Schwartz y Begley, 2002), se considera que cada persona que participa en un cambio cultural es motivada para que acepte la cultura elaborada por los líderes naturales de la organización.
- *Mantener el cambio*: Sobre la base del principio de la neurología -neuronas que están conectadas mediante impulsos u ondas (Schwartz y Begley, 2002), cada persona practica las nuevas actitudes y los comportamientos para que se conviertan en parte natural de la vida diaria, de forma que unas a otras van transmitiendo los valores de la nueva cultura empresarial.
- *Balance o equilibrio de empresa*: Basado en la perspectiva de la personalización masiva (Pine, 1993) por la que se considera que una organización conduce el cambio individual hasta el momento en que ésta por sí misma se transforma por completo.

2.- Enfoque o perspectiva del "proceso justo" (Kim y Mauborgne, 2003): Estos autores consideran que; *"si durante el proceso de cambio las personas perciben que están siendo tratadas de manera que se incrementa su dignidad y sentido del honor, su resistencia natural es superada y aceptarán rápidamente el cambio. A la inversa, si las personas perciben que el proceso de cambio disminuye de algún modo, la resistencia natural se intensifica y rechazarán el cambio"*. Por lo tanto, resulta crítico que cualquier cambio sea presentado a cada persona de manera que sea compatible con el proceso justo.

3.- Enfoque de "neurociencia": Enfoque que se encuentra basado en la analogía aportada por los nuevos avances en neurociencia, -neuronas que conectadas mediante impulsos u ondas que se

transmiten información. Para Siedman *et al.* (2009), estas reacciones son similares a las reacciones que las personas experimentan durante el proceso de visualización segura (Stone y Schwartz, 2006).

Tal visualización sustituye la imagen metafórica desviada e impulsa el lanzamiento de *neurotransmisores* que crean un presentimiento de bienestar, bajando la resistencia al cambio y acelerando el aprendizaje de nuevas ideas.

4.- Perspectiva o enfoque de la *personalización masiva* (Pine, 1993): La premisa fundamental de este enfoque es que aquellas personas que conducen el cambio deben tener todos los patrones reproducibles para la fabricación en serie de las normas y conductas, al tiempo que permiten a cada persona adoptar el programa a sus necesidades, sin socavar el propósito del programa de cambio.

Estos procesos deberán afectar al suficiente número de personas como para que provoquen el cambio deseado, de modo que, las personas sienten que deben unirse al proceso inmediatamente o arriesgarse a sufrir las consecuencias. Este balance es el que finalmente crea el sentido del proceso justo, esto es; *“cuando suficientes personas perciben el cambio de esta manera y están funcionando en el nuevo modo el cambio cultural ha sido establecido y la organización entera está rápidamente y sistemáticamente transformada”* (Seidman *et al.* 2009).

Cap. 3: EL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

1.- APROXIMACION AL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO.

A medida que evolucionan y cambian los mercados, surgen nuevos retos y desafíos que empresas y organizaciones deben asimilar e interiorizar como vía que les permita sobrevivir y prosperar en un ambiente tan competitivo y dinámico como el que caracteriza a los mercados de hoy día. Tales cambios están relacionadas con una serie de variables estrechamente vinculadas con las tendencias y comportamiento de compra de un cliente cada vez más exigente y una competencia más capacitada, dinámica e innovadora, provocando, provocando en palabras de Lindgreen *et al.* (2004), *“que el concepto de marketing ocupe y centre el interés tanto de académicos como de ejecutivos de empresa”*.

Es por ello, que la implantación de la filosofía marketing en el mundo empresarial ha suscitado un gran interés a lo largo de la historia de la disciplina, entre otras, dadas las ventajas que se le atribuyen en su adopción e implementación.

No menos interés ha generado el estudio de las condiciones necesarias para su correcta implantación, que por norma general, no son de fácil cumplimiento, tal y como comentaban Denilson y McDonald (1995); *“el éxito en marketing no sólo consiste en reconocer cual es la estrategia adecuada sino poder implantarla correctamente”*.

En esta línea, Lambin (1995), advierte que; *“comprender la filosofía de marketing es una cosa y ponerla en práctica otra; siendo esta segunda donde las empresas parecen haber encontrado mayor problema al limitarse a desarrollar políticas de marketing-mix enfocadas a conquistar el mercado mediante la venta, olvidándose de acciones estratégicas de selección de público objetivo y proposición de valor”*.

Es por ello por lo que Martín *et al.* (2003) consideran que; *“la orientación básica de las empresas ha ido evolucionando desde enfoques puramente técnicos en los que primaban el sistema de producción y producto hacia enfoques más comerciales en los que la importancia se traslada al departamento de marketing”*.

Sin embargo, las demandas y exigencias de los mercados actuales requiere de la aplicación integral en todas y cada una de las áreas de la organización del concepto de marketing, superando de este modo la visión interna y determinista que implicaba la orientación al marketing.

De este modo, surge la orientación al mercado (OM), entendida como la implantación del concepto de marketing en toda la organización, y por el que se hace hincapié en los procesos y no en las técnicas y actividades comerciales que deberán ser llevados a cabo por toda la empresa y no sólo por un departamento en concreto (Martín *et al.* 2003).

1.1.- Orientación al Mercado: La aplicación de un nuevo concepto de Marketing.

Desde principios de los años 50 del s. XX, se afirma que aquella organización que adopte de manera eficiente el concepto de marketing obtendrá mejores resultados empresariales que aquellas que no lo desarrollen; poniendo de manifiesto el carácter de recurso organizativo de las habilidades de marketing como forma de lograr *ventajas competitivas en sus respectivos mercados*.

Sin embargo, desde este momento y hasta finales de los años 80 s. XX, las investigaciones dirigidas a profundizar en el grado de adopción de dicho concepto y sus consecuencias sobre los resultados organizativos han sido más bien escasas (Álvarez *et al.* 2001).

Un punto de inflexión en relación al Marketing y su aplicación tiene lugar cuando el *Marketing Science Institute* (MSI) estableciera en 1986 la Orientación al Mercado (OM) como línea prioritaria de investigación, convirtiéndose de esta forma en objeto de una continuada atención por parte de académicos y científicos, al ser considerada como generadora de *ventajas competitivas* con el consiguiente impacto sobre los resultados organizativos (Kohli & Jarowski; 1990; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992 Desphandé *et al.* 1993; Lambín, 1996; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Matsumo 2002; Martín *et al.* 2000:2008; Pandelica, 2009).

En la misma época, la American Marketing Association (AMA) establecía la relevancia de *“contemplar el entorno donde se desarrolla el consumidor, la relación entre los elementos del mix comercial además de apreciar los recursos disponibles y potenciales de la empresa y de la competencia con el fin de determinar el nivel satisfactorio de riesgo”* (Vázquez *et al.* 1986).

Trabajos desarrollados por Comooke, Rayburn y Abercrbie (1992), en relación a los usos y definiciones del concepto de Marketing reflejan igualmente la necesidad de aportar nuevos enfoques que pongan de manifiesto los continuos cambios que se producen en el ambiente, así como la forma en la que cambia nuestro conocimiento sobre el ambiente; y por el que consideran que; *“cada definición desarrollada es una lente a través de la cual se pueden hacer las aserciones necesarias en función del contexto en el que esta sea desarrollada”* (Darroch *et al.* 2004).

Básicamente, el principal argumento esbozado hoy día para indicar esta tendencia de cambio se corresponde con la idea de evolución del concepto de Marketing y como este es aplicado y desarrollado en la actualidad, es decir; *“de concentrarse inicialmente en lograr a nuevos clientes, se encuentra actualmente más preocupada por conservar a sus clientes”* (Lindgreen *et al.* 2004).

En la misma línea, Rich (2000) observa que la evolución de la comercialización de la transacción a la comercialización de la relación; *“supone uno de los progresos más significativos en la práctica del Marketing por el que se centra el interés en la relación del cliente precedida por una orientación a la transacción”*.

No obstante, la búsqueda por parte de académicos e investigadores de un constructo en el que basar el contenido teórico del concepto de OM tropieza con el hecho de la falta de una definición de marketing ampliamente aceptada; *“pues si bien nadie discute la validez de la filosofía que subyace en el mismo, dificulta su adopción y la comparación entre las distintas investigaciones existentes sobre la materia”* (Martín *et al.* 2003).

Posteriormente, el AMA encargo a un grupo de investigadores liderados por Roberto Lusch la ardua tarea de llevar a cabo una exhaustiva revisión del concepto de Marketing con la que poder desarrollar una nueva definición que cubriera y complementara la actual (Keefe, 2004).

Es esta la tercera versión que ofrece el AMA en relación a la función de marketing desde su definición oficial en 1935, -posteriormente modificada en 1948 y 1985; y por el que definen al marketing como; *“una función de la organización y un sistema de los procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes así como para el manejo de las relaciones con el cliente de manera que beneficie a la organización y a los stakeholders”* (Definición AMA, Keefe 2004:17).

Esta nueva definición resalta la importancia de dos aspectos fundamentales. De un lado, se presta especial atención a los procesos de generación de valor, y del otro, incorporar un nuevo elemento a considerar –los *Stakeholders*, lo que a su vez representar la creación de una nueva corriente de pensamiento dentro de la disciplina del Marketing” – *Stakeholder Theory* (Comooke, *et al* 1992; Keefe: 2004; Darroch *et al*; 2004).

Un *Stakeholder* es cualquier individuo o grupo que pueda influenciar o afectar al logro de los objetivos de la organización (Freeman, 1984). En nuestro caso, entendemos por *Stakeholder*, un colaborador un intermediario o asociado, ya sea persona física o jurídica, que posee intereses comunes y afines a la organización.

Según la teoría instrumental del *Stakeholder*, la ventaja competitiva se acrecienta en aquellas firmas que entre sus acciones estratégicas incorporan la de satisfacer a aquellos *agentes influyentes* en su actividad (Carroll, 1993; Clarkson, 1995), particularmente, de acuerdo con su capacidad para afectar a la consecución de las metas y objetivos fijados por la compañía (Berman y otros, 1999; Freeman, 1984; Froan, 1999).

Desde un punto de vista conductual, la perspectiva del *Stakeholder* incluye el uso de la investigación de mercados como forma de determinar no sólo las necesidades del cliente, las actitudes, y los valores, sino igualmente, considerar las actitudes y los valores de otros colaboradores, entre los que se puede incluir, a los propios empleados, la propia comunidad e incluso las propias organizaciones no gubernamentales (ONG).

Para lograr que dicho enfoque sea efectivo; “es necesario que *la orientación al mercado sea un objetivo de toda la organización –incluyendo a los stakeholders, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional vinculado al departamento de marketing y adquiriendo una dimensión estratégica*” (Bello *et al.* 1999).

En este sentido se expresan Barroso y Martín (1999) cuando afirman que; “*la génesis de la orientación al mercado puede tener sus raíces en la interacción entre el marketing y la dirección estratégica dada la necesidad de entender y aplicar una nueva filosofía que ha ido madurando con el paso de los años; filosofía basada en el valor percibido por parte del cliente*”.

Por su parte, Fernández (2006) concibe el Marketing como un “*estado de mente corporativo*”, como una “*filosofía de negocios*”; un “*ideal*”, una “*afirmación de la política empresarial*”, una “*fe*”, un “*conjunto de procesos que tocan todos los aspectos de la compañía*”, un “*proceso social y empresarial*”, entre otros, expresiones que bien podríamos clasificar en torno a dos grupos: las de carácter filosófico y las de carácter organizativo.

Para Martín *et al.* (2008), la importancia de la OM como tema de estudio y práctica común del marketing hace referencia a la importancia y necesidad de incrementar el grado de OM por parte de las empresas como forma de obtener una *ventaja competitiva sostenible* que conduzcan a la obtención de mejores resultados económicos y empresariales.

En este sentido, apunta Martín *et al.* (2008), la orientación al mercado representa la integración de dos aspectos; (1) el carácter integrado de las actividades de marketing en la organización, superando de este modo su aislamiento funcional; y (2) la integración de la visión estratégica, de forma que, una empresa orientada al mercado es aquella que; (1) asume como filosofía de gestión integral el concepto de marketing, (2) traduce orgánicamente dicha filosofía en forma de cultura organizativa, y (3) aplica

operativamente este concepto; lo que posibilita la obtención de un valor superior para los clientes, en tanto que debe satisfacer sus necesidades y preferencias mejor a como lo realiza la competencia.

Conviene aclarar, que gran número de autores e investigadores conciben la OM como un enfoque ampliado que presta una atención equilibrada tanto a clientes, competidores, como al resto de fuerzas del entorno (Kohli y Jaworski, 1990; Kotler y Armstrong, 1994; Narver y Slater, 1990). Sin embargo, continua existiendo una corriente con un peso específico relevante integrada por aquellos que consideran la existencia de cierto predominio de la perspectiva o visión de la *orientación al cliente* (Deshpande et al. 1993; Ruekert, 1992; Shapiro, 1988).

Tabla 3.1: Principales diferencias entre la orientación al marketing y la OM.

ORIENTACIÓN AL MARKETING	ORIENTACIÓN AL MERCADO
<i>Énfasis en las técnicas de marketing</i>	<i>Aplicación integral del concepto de marketing</i>
Puesta en práctica a cargo del departamento de marketing	Puesta en práctica por parte de toda la empresa
Principal responsabilidad recae en el director de marketing	Principal responsabilidad recae en el director general
Énfasis en las actividades de marketing	Énfasis en los procesos
Gestión orientada internamente	Gestión orientada al entorno

Fuente: Llonch (1996).

No obstante, del análisis de los trabajos elaborados se evidencia la existencia de cierto consenso en cuanto a la preferencia del uso del término OM en lugar la referida *orientación al marketing*, o bien *orientación al consumidor*. Fundamentalmente las razones esgrimidas son las siguientes:

- La *orientación al mercado* no atañe exclusivamente al departamento de marketing sino que es responsabilidad de toda la organización. Por contra, el término *orientación al marketing* podría reducirlo a un departamento concreto, otorgándole un excesivo protagonismo que bien podría originar el rechazo del resto de departamentos (Kohli y Jaworski, 1990).
- La OM posee como aportación clave la consideración amplia del mercado no circunscrita exclusivamente a los clientes de la organización (Shapiro, 1988), sino que incluye igualmente a la competencia, así como al resto de fuerzas del entorno (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), y stakeholders (Lambin, 1995; Trespalacios et al. 1997).

Para Jaworski et al. (2000), existen dos aproximaciones complementarias al concepto de OM, *estar orientado al mercado* y *orientar los mercados*. Ambas están centradas en el consumidor, en los competidores y en las condiciones del mercado, sin embargo, *estar orientado al mercado* significa comprender y reaccionar frente a las preferencias y el comportamiento de los implicados en una estructura de mercado, mientras que *orientar los mercados* implica influir sobre la estructura del mercado y/o los comportamientos de los protagonistas en una dirección que permita a la empresa obtener una posición competitiva.

1.2.- Enfoques y perspectivas gerenciales afines a la OM.

El concepto de OM tiene asimismo relación con otros conceptos vinculados al área de la dirección y gerencia, con los que comparte objetivos afines, entre otros, un interés común de buscar la *satisfacción del cliente*.

Cada una de ellas, desde su visión sobre el fenómeno organizacional, coincide en señalar la bondad que para la empresa representa su proyección hacia el mercado y el cliente, pasamos a continuación a describirlas:

1.- Relación entre OM y la gestión de la calidad total: Se entiende por *gestión de la calidad total*; “*al compromiso por parte de toda la compañía en la mejora continua en la entrega de calidad (según la entiende el cliente), con el fin último de satisfacerle mejor*”. La calidad total propone resultados superiores a través de un enfoque centrado externamente en la satisfacción del cliente e internamente en la excelencia operativa (Fernández, 2006).

La OM y la calidad total tienen mucho en común, es más, son considerados filosofías de empresa complementarias con potencial de mejora para el éxito de la compañía. Según Garvin (1978), todas las definiciones de la gestión de la calidad total giran en torno al concepto de satisfacción del cliente. Irónicamente, a pesar de ser la satisfacción del cliente el centro de la filosofía de marketing, los directores de muchas empresas han descubierto dicho enfoque a través de la gestión de la calidad total.

Esto no quiere decir que ésta vaya a prevalecer sobre la OM; es más, esta filosofía se enfrenta al mismo tipo de problemas de aceptación e implantación que el de la filosofía de marketing.

Uno de los autores que con mayor detalle analizan la relación entre la OM y la calidad total es Mohr-Jackson (1996). Este autor apunta grandes similitudes entre ambos conceptos y critica el hecho de que el marketing haya dedicado poco esfuerzo a estudiar la orientación a la calidad total cuando el tema central coincide en ambos (satisfacción del cliente).

Pero no todo son similitudes entre OM y la calidad total, sino que igualmente existen diferencias en cuanto al enfoque del estudio y las herramientas empleadas. Tradicionalmente el enfoque del estudio de la calidad en marketing se ha centrado en la calidad del producto o servicio y su relación con los resultados empresariales, mientras que el enfoque de la calidad total se ha centrado en la calidad del proceso (i.e.: cambios en las personas, materiales, equipos y métodos).

Por otro lado, la calidad total ofrece un conjunto importante de herramientas organizativas y de soporte que no están presentes en la OM. De forma que, dada la congruencia entre la filosofía de marketing y la de calidad total, la aplicación de este tipo de técnicas ayudan al marketing a mejorar la implantación de su filosofía en la organización.

2.- Relación entre OM y benchmarking: Para Kotler (1995), benchmarking es; “*la estimación por parte de la empresa de los costes y rendimientos de los competidores para usarlos como referencias con los que poder comparar los costes y rendimientos de la propia empresa*”.

Al igual que en enfoque de la calidad total, la relación entre benchmarking y OM pueden derivarse importantes sinergias. Esta relación se lleva a cabo principalmente a través de su aplicación junto con las técnicas de la calidad total, para mejorar la satisfacción del cliente.

El benchmarking según Day (1990), se relaciona con la calidad total en lo referente al análisis de la competencia. La relación entre OM y el benchmarking se lleva a cabo indirectamente a través de su aplicación dentro de técnicas de calidad total que permiten la comparación de la empresa respecto a sus competidores en aspectos de costes estratégicos. De esta forma, al tratar la empresa de emular a

los competidores en sus aspectos más destacados, gana en competitividad, satisfacción del cliente, y por tanto, se muestran más orientadas al mercado.

A diferencia de la OM, y al igual que la calidad total, el benchmarking es un enfoque centrado en la competitividad de la empresa más que en la satisfacción del cliente, objetivo que se persigue indirectamente a través de la mejora competitiva. En este sentido, apunta Fernández (2006); “*el empleo de técnicas de benchmarking puede contribuir a un mayor éxito en la implantación de la filosofía de marketing*”.

3.- Relación entre OM y la reingeniería de procesos: Se entiende por *reingeniería de procesos* o BPR (Business Planning Research) al proceso de completa y total remodelación organizativa, estructural y sistémica en torno a los procesos clave que aporten satisfacción al cliente al tiempo que ventajas competitivas (Fernández, 2006).

La reingeniería de procesos y el concepto de OM tienen en común los objetivos de satisfacción del cliente, competitividad y rentabilidad, mostrando una relación similar a la anteriormente descrita entre el marketing y la calidad total.

Lynch (1994), es uno de los autores que más ha investigado sobre la reingeniería de procesos y la OM, centrando gran parte de sus esfuerzos en tratar de analizar si ambos conceptos son antitéticos o no. Para ello, llevó a cabo un estudio en el Reino Unido sobre las relaciones entre la distribución minorista y sus proveedores, mostrando que no sólo no eran conceptos antitéticos sino que resultan complementarios, ofreciendo la reingeniería de procesos una mayor oportunidad de implementar organizativamente la filosofía de marketing al colocar la satisfacción del consumidor en el centro del proceso de toma de decisiones.

Es por ello que el efecto de la reingeniería de procesos sobre la OM resulta muy positivo. Pero no todo es complementariedad entre OM y reingeniería de procesos, sino que hay quienes piensan que hay cierta sustitución de un enfoque sobre otro.

Algunos autores sostienen que el nacimiento de nuevas técnicas de gestión como la reingeniería de procesos es la respuesta a la incapacidad del marketing, tanto en el ámbito estratégico como táctico, de responder a los requerimientos empresariales de competitividad en un nuevo entorno más caótico, fragmentado e impredecible, como son los escenarios surgidos a partir de la Segunda Guerra Mundial.

4.- Relación entre OM y la estrategia competitiva: Se entiende por *estrategia competitiva* la orientación estratégica del negocio empresarial. Para Fernández (2006), la relación entre OM y estrategia competitiva ha sido igualmente un tema muy recurrido por algunos autores. A parte, su interacción es un hecho cada vez más necesario para la supervivencia empresarial en entornos de alta competitividad donde el consumidor es el *rey y árbitro* del mercado.

Son Morgan y Strong (1998), quienes analizan la mencionada relación, concluyendo que la estrategia competitiva debe estar guiada por actividades y comportamientos orientados al mercado, por lo que la estrategia competitiva se presenta como un vehículo importante a través del que se manifiesta la OM.

Otros autores también recogen la relación entre estos dos conceptos, como es el caso de Lynch (1994), quien resalta la importancia del simple hecho de unir el papel del marketing con el de la dirección estratégica en la moderna organización para la obtención de ventajas empresariales. De este modo, la estrategia competitiva y la OM son hoy día conceptos interconexos que ofrecen sinergias a empresas cuando se hace un empleo conjunto de ambos enfoques (Fernández, 2006).

2.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO: DEFINICIONES RELEVANTES

Desde un punto de vista práctico, la OM establece que las organizaciones dejen de orientarse al marketing, “lo que implica únicamente la efectiva dirección de la función de marketing, actividad que se localiza típicamente en una división o departamento concreto, para orientarse al mercado, lo que supone el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia de marketing en la que se interpreta su filosofía básica de negocio”(Chang y Ellis, 1998).

Para Cossío y Martín (2000), las investigaciones realizadas hasta la fecha sobre el concepto OM se han centrado básicamente en los siguientes aspectos:

- ✓ Estudio de su naturaleza, de su acepción, su dimensionalidad y de propuestas de escalas para medirla.
- ✓ Estudio de sus antecedentes, es decir, los factores organizativos que facilitan y obstaculizan su desarrollo e implantación en una empresa.
- ✓ Estudio de las consecuencias que la OM provoca en la empresa.
- ✓ Estudio de los factores moderadores que pueden afectar al énfasis sobre los componentes de la OM o moderar la relación entre esta última y sus resultados.

A continuación, expondremos de forma resumida y siguiendo un orden cronológico, las consideradas como principales aportaciones encontradas en la literatura en torno a la definición del concepto de OM.

Tabla 3.2: Definiciones relevantes sobre el concepto Orientación al Mercado.

Autor	Definición
Felton (1959)	<i>Estado de ánimo corporativo que subraya la integración y coordinación de todas las funciones de marketing, las cuales sucesivamente, se funden con el resto de funciones corporativas para alcanzar el fin último plasmado en el máximo beneficio.</i>
McNamara (1972)	<i>Filosofía de dirección empresarial, basada en el conocimiento por toda la compañía de la necesidad de orientación al cliente, orientación al beneficio, y el reconocimiento del importante papel del marketing en la comunicación de las necesidades del mercado a todos los departamentos de la organización.</i>
Hugues (1986)	<i>El enfoque conduce al desarrollo del concepto de marketing como una filosofía organizacional. Este concepto establece que todas las decisiones principales sobre el producto y la promoción deben basarse en una comprensión de las necesidades de los consumidores.</i>
Shapiro (1988)	<i>La firma que se orienta bajo este enfoque se caracteriza por tres rasgos básicos: a) la información acerca de las tendencias relevantes del mercado se hace partícipe a todas las áreas de la empresa; b) las decisiones estratégicas y tácticas se toman bajo la participación de todos los departamentos y, en su caso, unidades estratégicas de negocios existentes en la corporación; c) estas decisiones son llevadas a cabo bajo la premisa del compromiso mutuo.</i>
Webster (1988)	<i>La firma que se orienta bajo esta óptica reúne los siguientes requisitos: a) la alta dirección asume y apoya la orientación al cliente; b) la planificación estratégica debe preocuparse de la orientación al cliente y a la competencia; c) la filosofía, estrategias y políticas de marketing deben desempeñar un rol básico en las operaciones organizativas; d) todos los niveles de la firma asumen el compromiso con la orientación al cliente, promovido por la alta dirección; e) la evaluación de la rentabilidad de las operaciones debe cifrarse atendiendo a los criterios de mercado.</i>
McGee y Spiro (1988)	<i>Filosofía de marketing que se apoya en tres componentes básicos: orientación a las necesidades y deseos del consumidor; orientación a la integración de todas las funciones de la empresa; orientación al beneficio, mejor que al volumen de ventas.</i>
Deshpandé y Webster (1989)	<i>Modelo concreto de cultura organizativa, donde el conjunto de creencias y valores acerca del manejo del negocio centra la estrategia y las actividades en el cliente.</i>
Grönroos (1989)	<i>Establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones a largo plazo con los clientes, de</i>

	tal modo que los objetivos de ambas partes involucradas se encuentren. Ello se realiza mediante el intercambio mutuo y manteniendo las promesas, es decir, empleando todos los recursos al alcance para suscitar, mantener y reforzar la confianza del cliente en los mismos y en la propia empresa.
Kohli y Jaworski (1990 y 1993 a) Kohli, Jaworski y Kumar (1993b) Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes; la diseminación de dicha información a todos los departamentos; y el diseño e implantación de acciones de respuesta por parte de toda la empresa
Narver y Slater (1990 y 1994)	Conducta empresarial que se plasma en tres componentes esenciales: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación e integración de funciones. Estos pilares, a su vez, se hallan afectados por dos criterios de decisión, como son la perspectiva a largo plazo y la rentabilidad.
Sullivan (1990)	Filosofía que sostiene que la excelencia empresarial se consigue a través de centrar los esfuerzos en el mercado y en las acciones y estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes.
Hooley, Lynch y Shepherd (1990)	Cultura empresarial en se basa en la componente filosófica del concepto de marketing, donde la orientación al cliente y la coordinación interfuncional son elementos esenciales.
McKenna (1991)	Enfoque de gestión que se centra, sobre todo, en dos elementos: el conocimiento y la experiencia organizativa. El primero supone integrar al cliente en el proceso de planificación para garantizar un producto que se adapte no sólo a las necesidades y deseos de aquél, sino a las estrategias empresariales. El segundo implica que las firmas deben observar continuamente a sus competidores, dedicar bastante tiempo a sus clientes, y establecer un sistema de análisis de la información sobre los resultados, pues ello resulta vital para el futuro más inmediato.
Ruekert (1992)	Estrategia competitiva basada en tres dimensiones u actividades a desarrollar (perspectiva comportamental): captación de información, diseño y ejecución de la estrategia que conduzca a satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más eficaz y eficiente posible.
Kelley (1992)	La orientación al cliente está directamente relacionada con la adopción del concepto de marketing en la organización, y con el logro de la rentabilidad. Su magnitud impacta en el nivel de satisfacción de los consumidores, y en la calidad y duración de la relación organización-cliente.
Lichtenthal y Wilson (1992)	La orientación al mercado debe articularse como una mano visible que guíe el comportamiento de todos los individuos cuando realizan diariamente sus tareas. La base que debe emplearse para implantar esta cultura radica en la superación de las barreras funcionales, en lugar de utilizar la base departamental.
Webster (1992)	Una empresa que pretenda implantar el enfoque de orientación al mercado debe abandonar la perspectiva microeconómica de transacción y asumir una filosofía más aperturista, basada en relaciones y alianzas, estables y duraderas, con los agentes con los que interactúa, y ello con la finalidad de proporcionar un valor superior a los consumidores.
Pelham(1993) Pelham y Wilson (1996)	Conducta comportamental en la que destacan básicamente tres componentes: el conocimiento de los clientes y sus necesidades, la satisfacción de éstos a través de la generación de valor para los mismos, y la orientación a los competidores.
Liu (1993)	Conducta de la firma que se dirige al desarrollo de nuevos productos con una orientación al consumidor y a la competencia.
Avlonitis, Kouremenos y Gounaris (1993) Avlonitis y Gounaris (1997)	Filosofía de los negocios que hace referencia, al mismo tiempo, al comportamiento y a las actividades de la organización, mediante el resultado de una serie de habilidades y rutinas organizativas concretas, las cuales se plasman en actitudes y estrategias determinadas.
Desphandé, Farley y Webster (1993)	Cultura organizativa donde destaca la satisfacción del cliente, relegando a segundo término el seguimiento de los competidores, con el objetivo de asegurar, a largo plazo, el rendimiento de la firma.
Llorch (1993)	Rasgo especial de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. Dicha cultura provoca que ésta se oriente a los clientes y a la competencia, y ponga en práctica una integración y coordinación entre todas sus funciones,

	con objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada.
Barreiro y Calvo (1994)	Preocupación de la organización por disponer de información sobre los consumidores y la competencia, y la transmisión de información a los diferentes niveles de decisión de la estructura organizativa.
Kotler (1994)	Adopción del concepto de marketing, centrándose su pilares fundamentales en las necesidades de los consumidores y la coordinación de las actividades en orden a responder a dichas necesidades más eficaz y eficientemente que los competidores.
Day (1994)	Cultura centrada en la captación de información detallada del mercado y la necesidad de llevar a cabo acciones organizativas coordinadas y dirigidas al logro de ventajas competitivas.
Deng y Dart (1994)	Adopción del concepto de marketing bajo un punto de vista compotarmental, que conlleva cuatro componentes: orientación al cliente y a la competencia, coordinación interfuncional y orientación al beneficio.
Lambin (1995)	Estrategia competitiva que involucra a todas las fuerzas participantes del mercado (cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno), y a todos los niveles.
Hunt y Morgan (1995)	Enfoque sustituto del concepto de marketing, y basado en tres componentes: a) captación de la información de clientes y competidores, tanto actuales como futuros; b) análisis sistemático de la información que nos permita conocer el mercado; c) uso sistemático de este conocimiento para reconocer, comprender, diseñar e implantar aquella estrategia apropiada.
Greenley (1995^a)	Cultura organizativa en la que los valores y actitudes compartidos por todos los individuos de la empresa tratan de incentivar la generación de un valor superior para los clientes.
Rivera (1995b)	Estrategia competitiva que desarrolla la organización para alcanzar sus objetivos de negocio. Esta estrategia supone que la satisfacción de los mercados genera una posición competitiva de diferenciación, y que esta posición se traduce en una performance de negocio en el largo plazo.
Slater y Narver (1995)	Enfoque de gestión que responde a tres procesos básicos: a) captar información continua de las necesidades y deseos de los clientes, así como de las capacidades de la competencia; b) difundir esta información por todos los niveles de la firma; c) coordinar armónicamente todos los recursos de la compañía con objeto de generar una oferta que representa mayor valor par el público objetivo.
Cadogan y Diamontopoulus (1995)	Plantean una re-conceptualización del concepto integrando las aportaciones de Narver y Slater y las de Kohli y Jaworski. Sitúan como elemento central los mecanismos de organización intra-funcional (en el interior de la organización) e interfuncional (en relación al mercado). Sus componentes son los definidos por Kohli y Jaworski con el énfasis de Narver y Slater en los aspectos centrados en el cliente y en la competencia.
Lado (1995)	Intensidad con que las empresas analizan, coordinan entre sus funciones y dirigen sus acciones hacia sus clientes finales, sus clientes intermedios o distribuidores, sus competidores y su entorno.
Gutiérrez y Rodríguez (1996)	Análisis del mercado (consumidor, comunidad. Competencia y canal) y análisis interno (capacidades) para que, desde el conocimiento profundo de las oportunidades y amenazas del mercado y el entorno, y con el potencial de los recursos y capacidades empresariales, concurren a la coordinación de esfuerzos en orden al establecimiento de una relación continuada (comunicación permanente) con los mercados objetivos, basada en el ofrecimiento de una oferta competitiva.
Dickson (1996)	Desde la perspectiva del aprendizaje organizativo y en este sentido, consiste en el conjunto de procesos que capacitan a la empresa para aprender.
Deshpandé y Farley (1996)	Conjunto de procesos y actividades interfuncionales que tienen por objeto la satisfacción de los clientes mediante una evaluación permanente de sus acciones.
Touminen y Möller (1996)	Se apoya en el concepto de aprendizaje organizacional, el cual alude al proceso de mejora de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión de las mismas. Se trata, pues, de un constructo integrado, que contiene los factores cognitivos y comportamentales de la dinámica del aprendizaje organizativo, y contemplado desde el enfoque de capacidades y la integración del resultado empresarial.
Vázquez y Trespalacios (1997)	Filosofía de marketing que trata de incrementar los resultados de la empresa y se fundamenta en cuatro componentes: orientación al consumidor y a los competidores, coordinación interfuncional y establecimiento de relaciones estrechas y a largo plazo con

	los clientes.
Trespalacios et al (1997)	Sistema para competir y obtener ventajas competitivas. Atender las necesidades y deseos de los clientes de forma eficiente, es decir, mayor comprensión del ambiente de los mercados, generar medios de información que permitan anticipar necesidades futuras, cambios competitivos o innovaciones tecnológicas.
Pride y Ferrel (1997)	Implantación del concepto de marketing (enfoque filosófico). Para llevarlo a cabo, la alta dirección debe realizar dos tareas básicas: a) establecer un sistema de información para descubrir las necesidades reales de los clientes y utilizar para crear productos satisfactorios; b) reestructurar la organización en pro de la coordinación de todas sus actividades.
Hurley y Hult (1998)	Cultura organizacional en la que el transcurso del tiempo, el reforzamiento del comportamiento y la creación de procesos organizativos genera en los empleados una actitud firme acerca de que los clientes y el conocimiento del mercado son importantes.
Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	No sólo es captar información del mercado, diseminarla por todas las áreas y preparar un proceso de actuación frente a esa información; la implantación del modelo de orientación al mercado representa hoy en día el más importante recurso con que puede contar una compañía para obtener una ventaja competitiva sostenible.
Rivera (1998)	Estrategia competitiva que desarrollan las firmas por alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la cual permite el logro de dos objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables, y controlar los grupos que pueden impedir esa satisfacción (entorno y competidores).
Kasper (1998)	Nivel al cual toda la organización comprende y actúa (tanto interna como externamente), según los acontecimientos y los factores determinantes del comportamiento del mercado en general y de los consumidores.
Homburg y Becker (1998)	Sistema gerencial basado en cinco subsistemas que constituyen su estructura: organizativo, de información, de planificación, de control y de recursos humanos.
Lado (1999)	Estrategia competitiva mediante la cual la empresa conoce y sigue la evolución del mercado, entendiendo por éste la conjunción de todas las fuerzas intervinientes en el mismo: cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno.
Homburg y Becker (1998) Becker y Homburg (1999)	Definen la dirección orientada al mercado como el grado en que los aspectos relativos al mercado son incorporados en el diseño de los diferentes sistemas de dirección. Posteriormente añaden que es el grado en que los sistemas de dirección organizativa se encuentran diseñados de modo que promuevan la orientación de negocio hacia sus clientes y competidores.
Deshpande (1999)	Es un conjunto compartido de valores, creencias y comportamientos orientados a la satisfacción de las necesidades del cliente.
Vázquez et al (1999)	Cultura organizativa que promueve la obtención de información en todos los niveles organizativos, su puesta en común en toda la empresa y el desarrollo de acciones coordinadas de respuesta.
Álvarez et al. (2001)	La consolidación de intercambios basados en la generación continuada de una oferta de valor para el público objetivo superior a la que puede proporcionar cualquier competidor que redunde en el mantenimiento ventajoso, prolongado y sostenible de la organización en el mercado actual o potencial, dará lugar a la consideración de la OM como un recurso intangible, una habilidad, una capacidad, que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose de este modo, en una fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados
Mazaira, et al. (2005)	Una cultura empresarial específica que tiene por objeto la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de la generación de un valor superior para el cliente. Dicha cultura conformaría un único núcleo conceptual con los comportamientos, recursos y capacidades que de ella se derivan, asumiéndose así que solo la existencia de una filosofía o cultura empresarial fuertemente asentada y anclada en el conjunto de la organización puede determinar y producir comportamientos consistentes y duraderos
Pandelica et al. (2009).	Es una filosofía de empresa cuyo desarrollo da lugar a la creación de una cultura organizacional que tiene como resultado la coordinación entre todos los departamentos funcionales como forma de adaptarse al entorno en el que opera y cuya meta común es la creación de valor superior para el cliente.

Fuente: Adaptada de Cossío y Martín (2000); Martín et al. (2003)

De las definiciones aquí planteadas, destacamos varias de ellas. En primer lugar, Álvarez *et al.* (2001), consideran la OM como un recurso organizativo que permite obtener ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores, lo que finalmente redundará en mejores resultados empresariales y organizacionales.

La segunda definición es la propuesta por Mazaira *et al.* (2005), quienes la definen como; *“una cultura empresarial específica que tiene por objeto la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de la generación de un valor superior para el cliente”*, asumiendo que solo la existencia de una filosofía o cultura empresarial fuertemente asentada y anclada en el conjunto de la organización puede determinar y producir comportamientos consistentes y duraderos.

De la anterior definición, se contempla la presencia de tres elementos fuertemente interrelacionados en torno al término OM y que coinciden con la visión que Narver y Slater (1990) proponen en torno a este concepto: (1) una cultura organizativa caracterizada por la búsqueda permanente de la creación de un valor superior para el consumidor, lo que incide en el (2) desarrollo de una serie de capacidades que permiten poner en marcha (3) un conjunto de comportamientos orientados hacia el mercado. Bajo esta concepción los autores postulan la existencia de tres grandes componentes dentro del citado constructo:

- *Orientación al consumidor:* Necesidad de generar valor para el consumidor.
- *Análisis de los competidores u orientación hacia la competencia:* Por la que generar un valor superior al que realizan la competencia.
- *Coordinación organizativa:* Entendida como la implicación de toda la organización en el desarrollo y puesta en práctica de ese conjunto de normas y valores.

Más recientemente, Pandelica (2009), concibe la OM como; *“una filosofía de empresa cuyo desarrollo da lugar a la creación de una cultura organizacional que tiene como resultado la coordinación entre todos los departamentos funcionales de la organización como forma de adaptarse al entorno en el que opera, y cuya meta común es la creación de un valor superior para el cliente”*.

En relación a esta definición destacamos varios aspectos a considerar: (1) La OM es concebida como una filosofía de empresa que da lugar a la creación de una determinada cultura organizacional, (2) se establece la necesidad de coordinar el trabajo entre los distintos departamentos y áreas funcionales como forma de lograr mayores cotas de rentabilidad, y finalmente, (3) la adaptación de la empresa a un medio ambiente competitivo se realiza por medio de la creación de un valor para el cliente.

Es por ello por lo que Pandelica (2009), concluye diciendo que; *“el fenómeno de la OM es multidisciplinar y requiere para su comprensión de la aportación de varias corrientes y perspectivas de la Teoría Organizacional⁹, en su caso, de la definición de una cultura o criterio empresarial (Filosofía de negocio); de la definición de los procesos estratégicos a desarrollar (cómo y quién va a realizar las distintas tareas programadas), así como la necesidad por desarrollar estructuras flexibles y adaptables como forma de crear un valor superior y diferente de cara a los clientes.*

⁹ Teoría de la organización: , o también llamada Teoría Behaviorista de la Administración o Teoría del Comportamiento Humano en la Organización, comienza a desarrollarse al finalizar la Segunda Guerra Mundial y se prolonga hasta la década del sesenta, (1946-1960). Esta corriente de pensamiento nació en U.S.A., teniendo como principales valedores a Herbert Simon, Chester Barnard, Richard Cyert, James March, David Miller y Martin Starr. Los métodos que utilizan son de carácter sociológico y científico. Esta escuela integra los dos aspectos de la organización: formal e informal, reconoce y analiza la conducta del Hombre y su comportamiento dentro de la organización, la relación bivalente que hay entre los Hombres que componen la organización y la organización misma, reemplaza la concepción de *Hombre Económico* de la escuela clásica por el de *Hombre Administrativo*, y analiza el comportamiento de este.

De este modo, el concepto de Marketing se convierte en un paso obligado que gerentes y directivos deberán afrontar para orientar sus empresas al mercado, pero esto no es suficiente, tal y como apunta con cierto tono crítico Gotthelf, (2005); *“dado que en la práctica no hay empresas orientadas al mercado plenamente, en verdad la teoría de la orientación hacia el mercado puede resultar algo idealista”*.

En definitiva, la OM se ha convertido en un tema de acercamiento entre gran número de especialistas e investigadores de varios campos y áreas de conocimiento, siendo indistintamente referida como *concepto de marketing* (Narver y Slater, 1990), como *dirección o gestión estratégica* (Piercy, 1997), como *marketing management* (Doyle and Wong, 1998), como *gestión estratégica de los recursos humanos* (Harris and Ogbonna, 1999) e incluso como enfoque apropiado para la *gestión de Servicios Públicos* (Stokes, 2000).

No obstante, todas las aproximaciones a este concepto parten desde una misma premisa: *“La OM, es una filosofía de negocio que conecta e interrelaciona los distintos departamentos y áreas funcionales en su adaptación al ambiente, dando como resultado la creación de un valor superior para los clientes en base al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles”* (Pandelica et al. 2009).

3.- PERSPECTIVAS DE ESTUDIO Y DIMENSIONES ACOCIDAS A LA OM.

Básicamente, existen dos planteamientos que delimitan el concepto de OM; (1) como filosofía empresarial de gestión integral: Perspectiva filosófica-Cultural; o bien, (2) como perspectiva comportamental u operativa (acción-respuesta).

3.1.- Perspectiva Filosófica-Cultural: Dimensiones asociadas.

Implica el hecho que todos y cada uno de sus miembros y áreas funcionales; *“adopten una forma de pensar, una forma de concebir la relación de intercambio centrada en satisfacer, de un modo continuado y mejor que la competencia, las necesidades reales de los clientes, lo que permitirá, sobre la base del valor generado en el mercado, crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo”* (Álvarez et al. 2001).

El resultado, a nivel interno, debe de ser la creación y desarrollo de una forma de cultura organizativa (cultura de mercado) que asuma y comparta los objetivos, creencias y valores comunes que sitúen al cliente como eje central del *modus operandi* organizativo de la estrategia y de los procesos organizativos presentes y futuros (Álvarez et al. 2001).

La delimitación del concepto desde la perspectiva *filosófica-cultural*, implica que cada parte o área funcional adopte una actitud tendente a hacer frente a las necesidades del mercado objetivo, así como la predisposición a poner en práctica un conjunto de actuaciones que supongan la identificación y satisfacción de dichas necesidades.

Al respecto, Kohli y Jaworski (1990) consideran que; *“La OM requiere de un conjunto de actividades que lleven la Filosofía a la práctica”*, a lo que Narver y Slater, (1990) añaden; *“la OM se centra en recoger continuamente información de las necesidades de los clientes objetivo y de las capacidades de los competidores, difundir esta información en la empresa y establecer una coordinación armonizada de todos los recursos con el fin de elaborar una oferta que suponga un valor superior para el público objetivo”*.

Para Hurley y Hult (1998); *“La manifestación más profunda de la OM se produce al nivel cultural, donde con el paso del tiempo, los acontecimientos, el reforzamiento del comportamiento, y la creación de procesos organizativos crean el convencimiento fundamental en los empleados de que los clientes y el aprendizaje sobre el mercado son importantes”*.

De este modo, una cultura organizativa orientada al mercado, es en sí misma; *“un conjunto de creencias y convicciones acerca de cual debe de ser el funcionamiento de la organización y en la que la OM representa un tipo concreto de cultura en la que el consumidor es el centro de la estrategia y de las operaciones”* (Deshpandé y Webster, 1989).

La OM como filosofía de gestión orgánicamente traducida en forma de cultura organizativa, requiere del compromiso de: (1) una orientación exterior de la organización, (2) una integración y coordinación interna y (3) la gestión de relaciones con perspectiva a largo plazo. Pasemos a continuación a describir cada uno de estas dimensiones.

1.- Orientación Externa de la Organización: *“Conjunto de acciones de la empresa dirigidas a identificar las percepciones, las necesidades y los deseos de los clientes y a satisfacerlos a través del diseño de ofertas competitivas viables”* (Kotler y Andreasen, 1996); o como afirman Narver y Salter (1990); *“la comprensión de los clientes objetivo para lograr generar en ellos, de un modo sostenido, un valor superior”*.

De esta forma, autores como Shapiro (1988) o Lambin (1996) han destacado la necesidad de orientarse al cliente intermedio o distribuidor, mientras que otros, como Van Bruggen y Smidts (1995), Bisp, Harmsen y Grunert (1996), destacan la necesidad de ir más allá y orientarse no estrictamente al cliente, entendido como comprador, sino también al usuario final del producto.

a.- Orientación al Cliente: Se entiende como; *“el conjunto de acciones de la empresa dirigidas a conocer los puntos fuertes y débiles a corto plazo, y las oportunidades y las estrategias probables a largo plazo de los principales competidores, actuales y potenciales, para actuar en consecuencia”* (Narver y Slater, 1990).

La aplicación efectiva de la orientación a la competencia requiere un detallado análisis comparativo de los puntos fuertes y débiles. Implica igualmente cuestionarse el significado de cada movimiento de la competencia y anticiparse a las acciones de ésta en la lucha por la consecución de mayor cuota de mercado. Todo ello exige disponer de una amplia y completa información sobre los competidores y de una actitud objetiva para valorar las propias fuerzas de la organización (Lluch y Andreu, 1993).

b.- Orientación activa al entorno: Referido al; *“desarrollo de un sistema de supervisión del entorno que facilite la anticipación de los cambios que en él se producen y que facilitan la adopción de medidas correctoras a los mismos”* (Lambin, 1996).

Autores como, Lusch y Laczniak (1987), Grönroos (1989), Kohli y Jaworski (1990), Ruekert (1992), Slater y Narver (1994a y 1995), Biemans y Harmsen (1995), Jaworski y Kohli (1996), destacan que las organizaciones, para generar valor superior deberán evaluar, de un modo continuado en el tiempo, las variaciones tanto en los restantes elementos externos de su *“Sistema Central de Marketing”* (proveedores y distribuidores o clientes intermedios), como de los grupos de interés, e incluso del conjunto de factores genéricos e independientes de la actividad comercial (factores del microentorno) en la medida que afectan a la capacidad de servir a sus mercados.

En suma, como bien señalan Greenley y Foxall (1998); *“es importante no limitar el estudio de la OM a las clásicas orientaciones al consumidor y a la competencia e incorporar a los demás agentes o integrantes del entorno”*, al ser, en palabras de Rivera Camino (1995), *“uno de los factores principales en la decisión de las estrategias, pues en algunos casos, el entorno define el producto y constituye un factor importante en el éxito de una estrategia competitiva”*.

c.- Orientación a los Proveedores: Langerak y Cmandeur (1998) y Langerak, Nootenbo y Van der Knaap (1999), han destacado la necesidad de que la organización, fundamentalmente de tipo industrial, se oriente externamente a sus suministradores.

d.- Orientación a las organizaciones intermediarias o distribuidores: Autores como Shapiro, (1988); Rivera Camino, (1995); Lambín, (1996); Siguaw, Simpson y Baker, (1998); Baker, Simpson y Siguaw, (1999), han abogado por una mayor vinculación entre el fabricante y sus clientes intermediarios en aras a satisfacer y mejorar las necesidades del cliente final.

e.- Orientación a los Grupos de Interés y stakeholder: Su propia definición justifica su consideración: *“todo colectivo que tenga impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos”* (Kotler, 1995).

f.- Orientación a la cadena de valor del sistema: Este enfoque parte de la idea de que el grado de orientación de un miembro de la cadena de valor se ve influenciado por el grado de OM todos los miembros de la misma. Este sentido, la competitividad de la cadena en la creación de un valor superior para los clientes depende de la participación de cada uno de los miembros de la misma (Pandelica, 2009).

g.- Factores del macro-entorno (demográficos, económicos, políticos-legales, culturales-sociales, tecnológicos y medioambientales): Su referencia se incluye dentro de la OM, dado que la organización busca relacionarse globalmente y de modo continuo con clientes, competidores, proveedores, distribuidores, y personal dentro de una realidad genérica, cuyas alteraciones por mínimas que sean, pueden condicionar la efectividad organizativa en el mercado en forma de oportunidades que aprovechar o amenazas que minimizar.

h.- Orientación individual de los empleados: Desde esta perspectiva, la OM es considerada como una cultura empresarial que motiva a empleados y resto de personal a orientarse hacia al cliente, posibilitando que; *“los empleados se muestren más entregados a su compañía y más satisfechos con su trabajo”* (Kohli y Jaworski, 1990; Siguaw, et al.1994).

Tener un personal con una fuerte orientación al mercado es especialmente importante para un departamento de ventas; *“ya que el concepto de mercadotecnia exige que una firma dirija todos sus actividades hacia la satisfacción del cliente mediante el establecimiento de relaciones con este a largo plazo”* (Kotier 1980), por tanto; *“la OM es un mandato para aquellas firmas orientadas al mercado que asumen la orientación del cliente en el nivel individual”* (Kilic y Dursun, 2010).

El argumento en el que parecen apoyarse los autores es la existencia de una relación segura entre un enfoque orientado al cliente y el establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con los clientes (Kilic et al. 2010). Ya empíricamente, Williams y Attaway (1996) descubrieron que hay una relación segura e importante entre la orientación al cliente que presente el vendedor y el desarrollo de una buena relación entre ambos (comprador – vendedor).

En base a ello; *“es posible argumentar que una orientación del cliente fuerte (e.g... la interacción personal con clientes) redundará en una mejor satisfacción del cliente en conjunto”* (Rush, Zahorik, y Keiningham, 1996), y por tanto, mejora la relación con este (largo plazo). De este modo, concluyen los autores; *“la investigación sobre la orientación al cliente debe ser entendida como un antecedente para el desarrollo de un enfoque orientado al mercado en los vendedores y empleados de la firma”* (Kilic et al. 2010).

Otras posturas afirman que no es posible predeterminedar la importancia de la orientación al cliente y a la competencia, puesto que ello depende de las circunstancias de la propia empresa y del mercado en que ésta opera.

De este modo, Oxenfeldt y Moore (1978) proponen potenciar la orientación al competidor en diversas situaciones: (1) cuando los clientes no sepan lo que quieren, (2) cuando sus deseos y necesidades no puedan ser detectados, (3) cuando los clientes satisfechos no se conviertan en fieles a la empresa, (4) cuando sus decisiones en cuanto a marca no busquen lo óptimo, o bien (5) cuando las diferencias entre productos no sean suficientemente importantes como para que puedan ser identificadas por el cliente.

En esta línea, Day y Wensley (1988) argumentan que cuando la demanda es predecible, la estructura competitiva se caracteriza por su concentración y estabilidad existiendo pocos clientes poderosos. Por tanto, el énfasis debe estar centrado en el competidor, mientras que en mercados dinámicos con barreras inestables (muchos competidores y mercados de usuarios finales muy segmentados) la orientación al cliente constituye una obligación.

Sobre esta idea, Slater y Narver (1994b), comprueban que; *“en mercados en los que el poder del comprador es elevado, el hecho de dar un peso relativamente mayor a la orientación al cliente redundará positivamente en los resultados. Mientras que si lo que caracteriza al mercado es su elevada concentración, se alcanzará un mejor y mayor efecto en los resultados siempre y cuando el peso de dicha orientación se traslade al competidor”*.

Al respecto, Day y Nedungadi (1994), afirman que; *“los directivos guiados por el mercado, han alcanzado un equilibrio entre las perspectivas del consumidor y de la competencia, y trabajan evitando la simplificación excesiva inherente a las representaciones sesgadas hacia cualquiera de estos elementos del mercado”*.

2.- Integración y Coordinación Interna: Narver y Slater (1990), entienden por integración y coordinación interna; *“la utilización conjunta y eficiente de los recursos de la empresa con el fin de crear mayor valor para los clientes”*. Informalmente; *“la creación de valor de los oferentes para los demandantes es análoga a una orquesta sinfónica en la que la contribución de cada subgrupo es adaptada e integrada por el director con un efecto de interacción”*.

Para Shapiro (1988), lograr una adecuada integración y coordinación interna requiere que las informaciones relativas a todas las influencias importantes en el proceso de compra penetren en todos los niveles de la organización, las decisiones de tipo táctico y estratégico sean adoptadas de forma coordinada entre departamentos y divisiones de empresa, y tanto las divisiones como cada uno de los departamentos, no sólo deben de adoptar las decisiones de forma coordinada, sino demostrar el mismo grado de coordinación y de compromiso en su puesta en práctica.

Desde el punto de vista de los trabajadores de una organización (directivos y empleados), se puede afirmar que la integración y coordinación interna requiere de la puesta en marcha de un *Marketing*

Interno que logre motivar e involucrar, tanto al personal como a las estructuras organizativas (unidades, departamentos o áreas) sobre el principio de generación de valor superior para el cliente.

Por tanto, el marketing interno incorpora los conocimientos del marketing externo a la gestión y desarrollo interno de la organización considerándola como un mercado interior conformado por sus integrantes.

En consecuencia, es preciso analizar sus expectativas, segmentarla y ofrecerle un producto adecuado y atractivo que trascienda y vaya más allá de un simple puesto de trabajo y un salario, colmando en lo posible sus deseos de realización personal (Vázquez, *et al.* 1997), de modo que; *"el empleado que supere positivamente todos los pasos de esta secuencia deberá ser retenido para que lleve a cabo su labor, como si de un cliente externo se tratase, con un horizonte temporal a largo plazo, último de los objetivos globales asignados al marketing interno"* (Grönroos, 1994).

De esta forma, Grönroos (1994) considera tres requisitos para un marketing interno eficaz: (1) El marketing interno ha de considerarse como parte integral de la estrategia de la dirección, (2) el proceso de marketing interno no ha de ser contrarrestado por la estructura organizativa o por la falta de apoyo de la dirección, y (3) la alta dirección ha de demostrar constantemente una actitud de apoyo activo al proceso de marketing interno.

3 Gestión de Relaciones con Perspectiva a Largo Plazo: Es necesario que las inversiones organizativas precisas para asumir culturalmente esta filosofía y su puesta en práctica de modo operativo sean realizadas de modo continuado sobre la perspectiva de generación de rendimientos en el largo y no en el corto plazo (Chang y Chen, 1998). De esta forma, las organizaciones culturalmente orientadas al mercado deberán sumar a esta filosofía de gestión la visión estratégica y una visión o perspectiva a largo plazo.

Esta visión a largo plazo, trata de incorporar una corriente de opinión mayoritaria en el *Marketing de Relaciones*, por el que lo importante no sólo es atraer nuevos clientes sino retenerlos. La clave de estos planteamientos radica en ver la relación con cada cliente como un todo y no como series separadas de transacciones no interrelacionadas, y es en este contexto; *"donde se produce uno de los cambios fundamentales en la práctica del marketing, pasando de estar centrado fundamentalmente en lograr nuevos clientes a estar preocupado en conservar a los clientes ya existentes"* (Rich, 2000; Lindgreen *et al.* 2004).

De esta breve delimitación del concepto de marketing relacional se deduce que la OM y el marketing de relaciones son dos enfoques convergentes y no excluyentes. Barroso y Martín (1999), sintetizan su convergencia en base a los siguientes aspectos comunes a ambos:

- ✓ Fundamentan la estrategia competitiva de cualquier empresa en la búsqueda y explotación de una ventaja competitiva sostenible en la que apoyar la consecución de un resultado superior.
- ✓ Implican la focalización de la gestión hacia la satisfacción de los deseos y preferencias de los clientes.
- ✓ Señalan la creación y entrega de ese valor superior al cliente, lo que implica a toda la organización y no sólo al departamento de marketing.
- ✓ Enfatizan la perspectiva del largo plazo.

Barroso y Martín (1999) concluyen afirmando que; *"el marketing relacional es una forma de orientarse al mercado al poner el énfasis en la orientación hacia el cliente, y por el que se trata de establecer y*

explotar una relación a largo plazo que lo fidelice y a partir de la que se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la organización”.

Otro soporte teórico adicional que destaca la convergencia de ambas perspectivas lo proporciona Dalgic (1998), cuando afirma que; *“un efectivo marketing relacional puede conducir fácilmente a mayores porcentajes de clientes satisfechos y por tanto a mayor lealtad”.*

Esto no es de manera alguna distinto del enfoque de la OM avalado por autores como Mckenna (1991), Sharp (1991), Narver, Slater y Tietje (1998), Day (2000) o Steinman, Deshpandé y Farley (2000), partidarios de dirigir el negocio, y con ello, sus actuaciones hacia los clientes objetivo por medio de una perspectiva a largo plazo, conclusión a la que igualmente llega Grönroos (1989) y por la que concibe el marketing como; *“el establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones con los clientes sostenibles a largo plazo que posibilita a las dos partes la consecución de los objetivos”.*

3.2.- Perspectiva Comportamental u operativa: Dimensiones asociadas

Esta perspectiva implica la propia definición del concepto de OM como: *“las actividades que deben ser ejecutadas en la organización para el desarrollo y ejecución de un conjunto de actuaciones dirigidas sobre su mercado de referencia, de forma que éste perciba que está recibiendo una oferta global y más valiosa que la que puede obtener de otros competidores, y por la que se derive la permanencia organizativa de un modo ventajoso en la actividad que motiva su existencia”* (Álvarez et al. 2001).

Pero la OM no es lo mismo que desarrollar las funciones operativas de Marketing, sino que comporta cambios en las actitudes de la empresa que aseguren que el mercado recibe la máxima atención (Ames, 1970).

De este modo, la OM puede ser definida como; *“una mano visible que guía el comportamiento de los individuos en el desarrollo de su trabajo diario”* (Lichtenthal, Wilson, 1992), o bien como; *“la implantación del concepto de marketing, pero con un nombre diferente”* (Kohli y Jaworski (1990).

La propuesta de Cadogan y Diamantopoulos (1995) responde a estas características, al considerando la OM como la generación de inteligencia de mercado, su diseminación y las actividades de respuesta, acciones caracterizadas por una orientación al cliente y a la competencia, siendo este proceso guiado por un tercer componente; la coordinación.

Estos autores llegan a la conclusión que; *“este mecanismo de coordinación se transforma en la fuerza común de las dos teorías, exigiendo tanto una coordinación intrafuncional de los individuos con la estructura, sistemas y procesos organizativos, como interfuncional con respecto al mercado”.*

Este punto de vista es consistente con los desarrollos teóricos de Shapiro (1988), quien sostiene que la comunicación eficaz y la coordinación a través de las barreras departamentales es la forma para llegar a una orientación al consumidor.

En esta línea, Barreiro y Calvo (1994), indican que; *“el conjunto de actividades destinadas a recopilar información sobre compradores y competidores y la diseminación de tales conocimientos a lo largo de toda la estructura organizativa se engloba bajo los conceptos de orientación al consumidor y a la competencia respectivamente”.*

Siguiendo este planteamiento, la organización debe llevar a cabo un conjunto de acciones coordinadas entre sus distintos departamentos y áreas funcionales que le permitan desarrollar una oferta con un valor superior para los clientes; *“que suponga una contribución positiva al rendimiento empresarial a largo plazo”*.

Es por tanto, a través de la integración y coordinación de funciones como se pueden superar los conflictos de intereses que puedan surgir entre los distintos departamentos. Dado que el objetivo fundamental de la empresa orientada al mercado es la satisfacción de las necesidades de los clientes; *“este debe servir de guía a cualquier componente de la organización en el caso de que surjan situaciones de conflicto”* (Martin et al 2003).

Las actuaciones o comportamientos que deben completar la conceptualización de la orientación al mercado desde una perspectiva comportamental u operativa se concretan en torno a: (1) generación de inteligencia del mercado, (2) diseminación interna de la misma y (3) desarrollo y puesta en práctica de una acción o respuesta apropiada.

1.- Generación de Inteligencia del Mercado: La generación de inteligencia de mercado no deja de ser una manera de absorber la incertidumbre y fluctuaciones del entorno para lograr la adaptación a éste con éxito (Rivera Camino, 1995).

Tampoco es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing sino que demanda de habilidades y capacidades de todos y cada uno de los elementos y funciones organizativas que deberán participar colectivamente en la generación de tal valor, utilizando para ello la totalidad de mecanismos formales o informales de los que pueda disponer, como por ejemplo: (1) reuniones y entrevistas con clientes y distribuidores, (2) análisis de ventas, (3) análisis de la clientela y (4) prácticas formales de investigación de mercados (Kohli y Jaworski, 1990).

2.- Diseminación Interna de Inteligencia de Mercado: Los diferentes receptores de la información deberán someterla a un nuevo proceso de interiorización e interpretación, dándose además la circunstancia que; *“el valor de la información generada sólo es maximizado cuando interrelaciona a los miembros de todas las funciones de la organización con el fin de facilitar su acción colectiva una vez transformada en comunicación (social)”* (Gelinier, 1984).

Esta actividad se consolida mediante procedimientos de comunicación formales e informales entre sus miembros, como los sugeridos por Jaworski y Kohli (1993); reuniones inter-departamentales para el análisis de las tendencias y la evolución del mercado; discusión sobre las acciones de la competencia y los niveles de satisfacción de los consumidores así como la interacción del departamento de marketing con los restantes departamentos o áreas funcionales para discutir las necesidades futuras de los consumidores, en particular, con el departamento de producción para analizar con regularidad la evolución del mercado.

3.- Desarrollo y Puesta en Práctica de una Acción o Respuesta apropiada: Finalmente, la satisfacción del público objetivo requiere del diseño o planificación de una oferta comercial que, a partir de la inteligencia generada y diseminada, se adecue a sus necesidades y deseos, actuales y futuros, así como las estrategias, movimientos de la competencia y las contingencias de los factores que componen el entorno organizativo. Seguidamente, se procederá a su puesta en práctica en forma de oferta capaz de generar, de modo continuado, un valor superior al de cualquier oferta alternativa posibilitando la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Este tercer componente operativo debe asociarse con el *uso del conocimiento del mercado*, más allá del mero *uso de las investigaciones del mercado*, siempre y cuando este uso deje de realizarse de un modo *simbólico o conceptual* (Menon y Varadarajan, 1992) para producirse en el momento de tiempo preciso que el mercado demanda.

En definitiva, la responsabilidad de desarrollar la puesta en práctica de una respuesta orientada al mercado debe de ser compartida por el conjunto de departamentos de la organización, debiendo caracterizarse por la flexibilidad y la rapidez a la hora de adecuarse eficiente y eficazmente a las recomendaciones que se deriven de la inteligencia generada, y posteriormente, diseminada.

4.- PRINCIPALES CORRIENTES Y LINEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA OM.

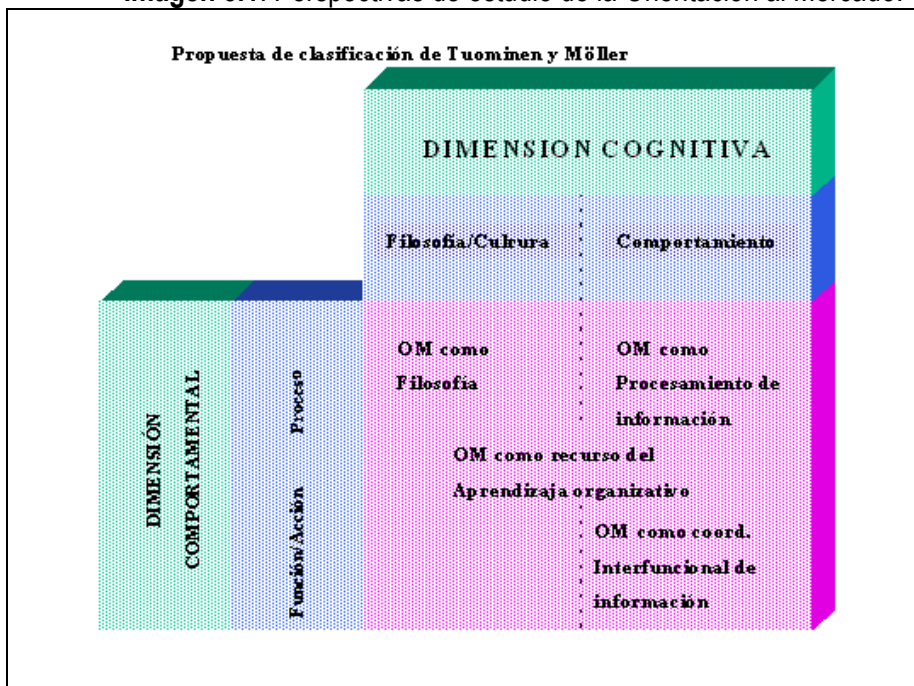
4.1.- Clasificación de Tuominen y Möller (1996)

Estos autores, tras fundamentar el concepto de OM sobre la base de la integración de aspectos cognitivos y comportamentales, -aprendizaje organizativo, clasifican las diferentes propuestas efectuadas sobre OM en base a los siguientes criterios: (1) Como filosofía de negocio; (2) como procesamiento de la información del mercado; (3) como coordinación interfuncional; (4.) como recurso fundamental del aprendizaje organizativo (Álvarez *et al.* 2003).

Tuominen y Möller (1996), sugieren un concepto de OM en el que se integran las perspectivas filosófica-cultural y comportamental-operativa, desarrollando un marco que permite clasificar las diferentes aportaciones, que a su juicio, son más complementarias que alternativas.

Sobre la base de la *Teoría del Aprendizaje Organizativo*, consideran el conocimiento como el recurso básico para competir, y este tiene su origen en el aprendizaje de las denominadas *rutinas organizativas*. Partiendo de esta premisa, valoran dos dimensiones del aprendizaje (Ver Imagen 3.1):

Imagen 3.1: Perspectivas de estudio de la Orientación al Mercado.



Fuente: Tuominen y Möller (1996).

- *Dimensión cognitiva:* Incluye aspectos que afectan a cómo la organización interpreta los acontecimientos, el desarrollo de unos valores compartidos y el entendimiento entre los miembros de la organización.
- *Dimensión comportamental:* Referidas a las respuestas o acciones basadas en la interpretación de la información de mercado. La información relevante sobre el mercado debe ser procesada y diseminada por todas las áreas para optimizar su uso, estimulando acciones de respuesta o empleándose formativamente para la mejor capacitación de los empleados.

En base a estos criterios, los autores establecen cuatro categorías en las que quedan encuadradas las diferentes propuestas de OM que realizan:

4.1.1.- Orientación al mercado como Filosofía de Negocio: Desde este punto de vista, la filosofía de marketing subraya que la supervivencia de la empresa depende de la medida en que ésta sea capaz de satisfacer las necesidades reales de los clientes (Anderson, 1982). Autores como Keith (1960), Levitt (1960), Kotler (1977), Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990) afirman que la OM es una filosofía de negocio con al menos dos dimensiones: una orientación al consumidor y una orientación a la competencia.

Para Shapiro (1988) la OM representa un grupo de procesos que afectan a todos los aspectos de la empresa, en el que se incluye; (1) un proceso de conocimiento del mercado y de los consumidores, (2) un proceso de comunicación interfuncional e interdivisional y (3) un proceso de toma de decisiones coordinada; lo que implica a su juicio; “que una empresa estará orientada al mercado sólo si entiende por completo su mercado y a los individuos que toman las decisiones de compra”.

Grönroos (1989), sugiere un enfoque de filosofía de negocios en el que las empresas tendrían que basar todas sus actividades en las necesidades y deseos de los consumidores, lo cual daría como resultado éxitos y beneficios empresariales.

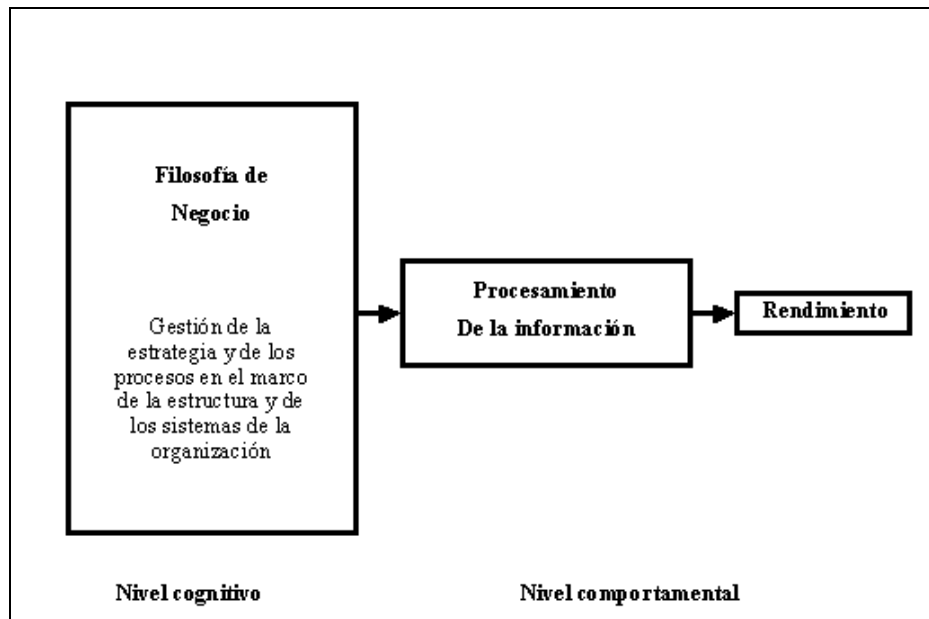
Para este autor, así como para la Nordic School of Services, lo fundamental del marketing es establecer, fortalecer y desarrollar relaciones con los consumidores, en las que se pueden llevar a cabo intercambios beneficiosos para ambas partes. Esta escuela aporta una visión de la orientación al mercado desde la perspectiva de la orientación al consumidor y como responsabilidad de toda la organización, y no exclusiva del departamento de marketing.

De acuerdo a ello, Hooley, Lynch y Sheperd (1990) afirman que la OM es; “una cultura empresarial basada en el componente filosófico del concepto de marketing”. Para estos autores, la filosofía de marketing se debe difundir a través de toda la organización para formar una cultura que permita obtener un óptimo desempeño.

De igual forma, autores como Deshpandé, Farley y Webster (1993) establecen en base a los trabajos de Ruekert, Walker y Roering (1985), varios arquetipos culturales para estudiar la OM y su vinculación con los resultados económicos de las empresas, llegando a la conclusión de que éstos son diferentes dependiendo del tipo de cultura arraigada en la firma.

Finalmente, para Tuominen y Möller (1996) la dimensión cognitiva organizacional (perspectiva filosófica) de la OM, enfatiza la creación, diseminación y empleo de la información proveniente del mercado, así como la coordinación interdepartamental y estructural entre las distintas áreas de la empresa (Ver imagen 3.2).

Imagen 3.2: OM como Filosofía de Negocio.



Fuente: Tuominen y Möller, 1996

Bajo estos planteamientos, la OM tratará de fomentar una cultura que impregne a toda la organización conduciendo a ésta por medio de unos valores, normas y actitudes compartidas que guiarán sus actividades y comportamientos en aras a obtener un óptimo desempeño.

Se entiende así la OM como; *"una filosofía de negocio, cuyas consecuencias fundamentales son el procesamiento de la información y el rendimiento organizativo de la misma"* (Martín et al. 2003).

4.1.2.- OM como Procesamiento de la Información: Tiene como principales valedores a Kohli y Jaworsky (1990). Estos plantean la OM centrándose en las actividades de la organización, sobre todo, en el proceso de gestión de la información relativo al mercado.

Utilizan el término OM como la implantación del concepto de marketing, entendiendo por tal, una filosofía empresarial, un ideal, una declaración de principios; esto es; *"una empresa orientada al mercado será aquella cuyas acciones y comportamientos estén basados en el concepto de marketing"* (Kohli y Jaworsky, 1990).

Destacan tres pilares básicos sobre los que se establece la filosofía de orientación al mercado:

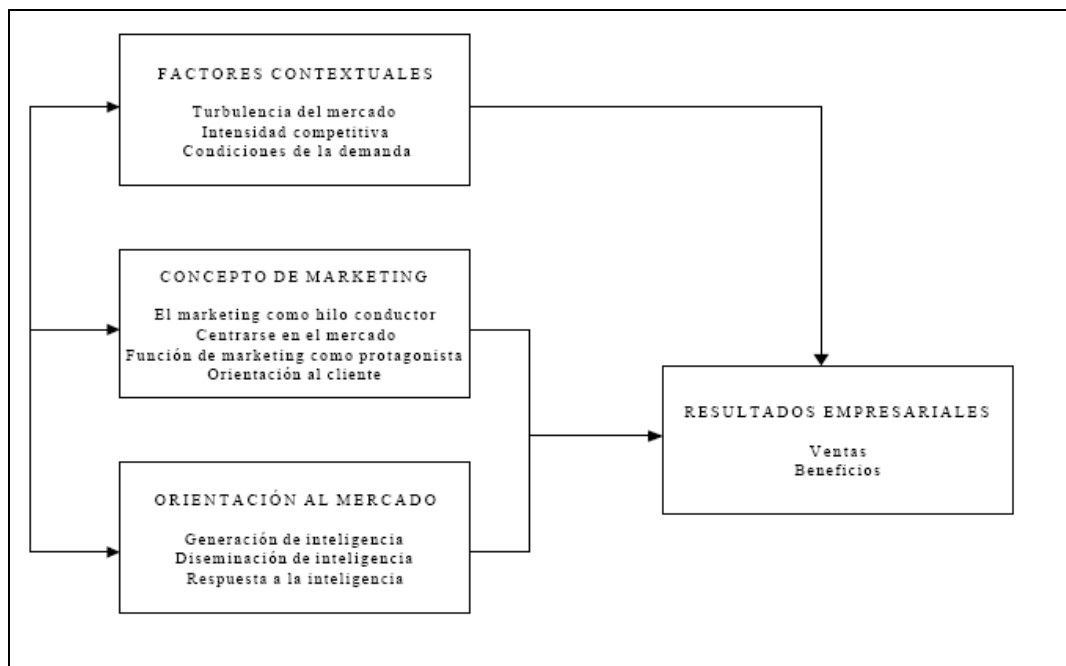
- ✓ *Orientación al consumidor*: Lo que implica tomar decisiones basadas en la información del mercado, y no sólo en las opiniones expresadas por los clientes. Dicha información deberá tener en cuenta los factores exógenos a la empresa que puedan afectar a las necesidades y preferencias del consumidor, tanto actuales como futuras.
- ✓ *Marketing coordinado*: Por el que se enfatiza la importancia de la integración y coordinación de las actividades de marketing entre las distintas áreas funcionales de la empresa.
- ✓ *Rentabilidad*: Para los autores esta es más una consecuencia de la OM que una parte de la misma.

Autores como Cadogan y Diamantopoulos (1995) que basaron sus estudio en las investigaciones de Kohli y Jaworski (1993), resaltan igualmente la influencia de aspectos relacionados con factores de contexto o contingentes sobre las actividades de OM, especialmente, en la generación de inteligencia de mercado, y concretamente, en las fuerzas que limitan las habilidades de la organización para llevar a cabo tales actividades (Ver figura 3.3).

Greenley (1995), coincide con Kohli y Jaworski en señalar que la inteligencia de mercado y su diseminación son importantes, pero sus resultados le llevan a la conclusión de que la diseminación de la inteligencia de mercado de una organización es el factor discriminante en el grado de orientación al mercado, junto con la fijación de objetivos y estrategias, la dirección y el control.

Greenley, llega a la conclusión; *"que la OM es un proceso continuo que se refleja en decisiones activas y proactivas de la dirección en la obtención de información sobre el desempeño de la organización y en la generación de inteligencia de mercado"*.

Imagen 3.3: Relación entre Orientación al Mercado y el ambiente



Fuente: Diamantopoulos y Hart (1993)

Por su parte, Ruekert (1992) trata de examinar el grado de variación de la OM a través de unidades estratégicas de negocio. Su objetivo consiste en analizar la relación entre la OM y los sistemas organizativos de dichas unidades, así como analizar la relación entre la OM, las actitudes individuales del trabajo y el rendimiento de la unidad de negocio.

Basándose en las aportaciones de Shapiro (1988), Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), Ruekert (1992) define el nivel de OM de una unidad de negocio como; *"el grado en el que obtiene y utiliza información sobre los clientes, desarrolla una estrategia que responda a las necesidades de los consumidores, e implementa las estrategias que sean más receptivas a las necesidades y deseos de los consumidores"*.

Homburg y Becker (1998) y Becker y Homburg (1999), plantean una novedosa perspectiva respecto a la OM. Sugieren que las organizaciones deben desarrollar sistemas de dirección que generen su efectiva orientación al mercado. Dichos sistemas se estructuran según las cinco grandes funciones directivas que delimitan el concepto de dirección orientada al mercado:

- *Sistema de organización*; quien define la estructura y los procesos.
- *Sistema de información*; responsable de la generación, diseminación y almacenamiento de la información.
- *Sistema de planificación*; con la misión de definir los objetivos y las personas encargadas de su consecución, de controlar el entorno y de escoger entre las distintas alternativas que se pudieran presentar.
- *Sistema de control*; se encarga de comparar los objetivos con los resultados y del análisis de las desviaciones.
- *Sistema de recursos humanos*; asume la tarea de reclutar, formar, promocionar y recompensar al personal según los principios que guían la OM.

Si bien los primeros sistemas hacen referencia al proceso de planificación estratégica, el quinto se refiere al capital humano de la organización, por lo que se redonda en la idea de cómo los *procesos de socialización* son una medida para fomentar el cambio cultural orientado al mercado.

En suma, la perspectiva de la OM como procesamiento de la información relativa al mercado cuenta como antecedente a la propia cultura de la empresa siendo consecuencias de la misma su repercusión sobre los clientes, empleados y el desempeño organizacional en general (Martín *et al.* 2003).

4.1.3.- OM como Coordinación Interfuncional de la Información relativa al Mercado: Algunos autores plantean el fenómeno de la OM resaltando la importancia, que para su implantación, tiene la coordinación interfuncional de la información relativa al mercado.

Dos de ellos, Narver y Slater (1990), consideran la OM como; *“la filosofía o cultura de empresa que más eficaz y eficientemente genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor para los clientes superior al que pueda crear cualquier otro competidor, logrando de este modo ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados para la empresa”*.

En una primera fase de su investigación (Narver y Slater, 1990), y en base a la revisión de la literatura existente (fundamentalmente sobre creación de ventajas competitivas y orientación al mercado), concluyen en la formulación de un constructo unidimensional compuesto por tres factores o elementos comportamentales:

- *Orientación al cliente*: Implica el estudio exhaustivo del público objetivo para hacer posible la generación de un mayor valor de manera continuada.
- *Orientación a la competencia*: Supone conocer a corto plazo las fortalezas y debilidades, y a largo plazo las capacidades y estrategias, tanto de los competidores actuales como de los potenciales.
- *Coordinación interfuncional*: Se traduce en la utilización coordinada de los recursos de la compañía para crear un valor superior para los clientes.

A estos componentes añaden dos criterios de decisión: (1) el enfoque a largo plazo (tanto en relación a los beneficios como a la implantación de todos los componentes de la OM), y (2) la rentabilidad, contemplada como un objetivo de la empresa y no como un componente o una consecuencia de la OM.

Los autores añaden que los tres componentes comprenden las actividades de adquisición de información del mercado, su diseminación, y la creación coordinada de un mayor valor para los clientes, por lo que sus inferencias sobre el contenido comportamental de la OM están de acuerdo con los resultados de Kohli y Jaworski (1990).

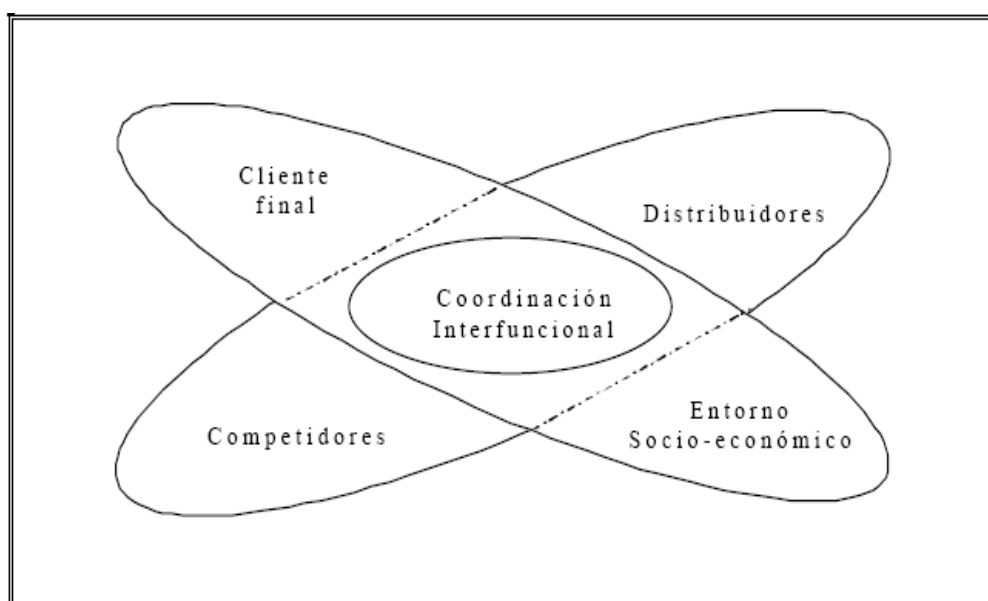
En este mismo sentido se expresa Llonch (1993), cuando argumenta que; *"para conseguir trasladar la responsabilidad de la puesta en práctica de la integración y coordinación de funciones a todas las áreas de la empresa es necesario desarrollar estructuras organizativas y mecanismos de coordinación que incrementen la circulación del flujo de recursos entre departamentos con fuertes dependencias mutuas"*.

Los trabajos desarrollados por Lambín (1995), Rivera (1995b) y Lado (1995) pueden considerarse en esta línea, aunque también podrían haberse incluido en el apartado anterior como propone Hernández (1998), en una quinta categoría que particularmente denomina; *OM como estrategia competitiva*.

Para Lambín (1995); *"la OM es una filosofía de negocio que involucra a todos los participantes del mercado a todos los niveles de la organización"*, considerando que la creación de un valor superior para el comprador con generación de rendimiento, es mucho más que la función de marketing, por lo que no puede asignarse a un solo departamento de la empresa.

Según el autor, las empresas orientadas al mercado deben asignar recursos humanos y materiales para recabar información sobre las expectativas, deseos y comportamientos de todos los agentes externos con los que interactúan.

Imagen 3.4: Factores de la Orientación al Mercado.



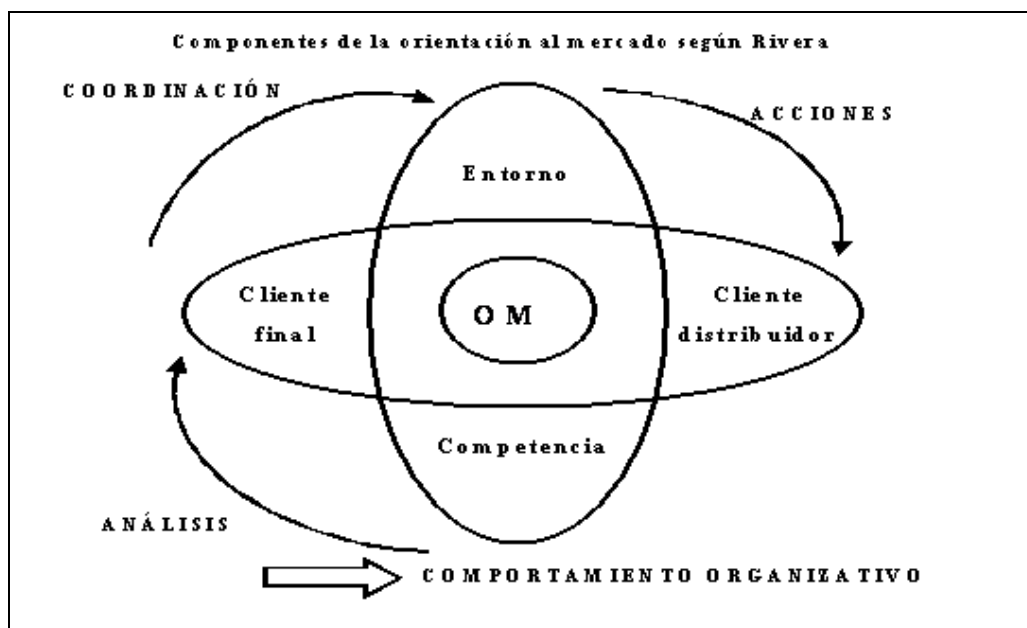
Fuente: Lambin (1996).

En base a estos argumentos, proponen un modelo que se visualiza como una estrella de cuatro puntas en el que cada extremo se corresponden con la orientación al consumidor final, distribuidor-cliente, a la competencia y al clima socioeconómico; situando en el centro de la figura, la coordinación interfuncional (Ver imagen 3.4).

Para cada uno de los cuatro componentes mencionados considera una dimensión de análisis que podemos asemejar a la dimensión de generación de inteligencia, y otra de acción estratégica, equiparable a la dimensión de respuesta o *acción orientada*. Por último, la coordinación interfuncional asegurará el desarrollo de las acciones estratégicas sobre cada una de los componentes a partir de la inteligencia de mercado generada y diseminada en cada área funcional y en cada miembro de la organización.

En sintonía con estos planteamientos, Rivera (1995b) y Lado (1995), consideran la OM como; *"una estrategia competitiva que desarrollan las empresas para alcanzar una ventaja sostenible que permita integrar los principios de otras disciplinas (economía, política de empresa, teoría administrativa), necesarios para profundizar en el fenómeno organizativo de la implementación de la OM"*. Ello será posible gracias a la experiencia acumulada en las relaciones con el mercado, que es la esencia de estos enfoques (Ver Imagen 3.5).

Imagen 3.5: Componentes de la OM



Fuente Rivera (1995 b).

Todas estas aportaciones encuadradas bajo este enfoque se asientan fundamentalmente en el proceso de coordinación interfuncional necesario para orientar los recursos de la firma hacia la creación de valor, siendo la cultura empresarial su antecedente y la mejora de los resultados una consecuencia de la misma (Martín *et al.* 2003).

4.1.4- OM como recurso del aprendizaje organizativo: Desde este punto de vista, Day y Nedungadi (1994) afirman que una filosofía empresarial se configura a través de una serie de procesos

por los que una organización aprende de su entorno y de sus capacidades; *“las empresas generan información a través del análisis del entorno y de sus experiencias y comportamientos pasados, esta información es transmitida, interpretada y acumulada en la memoria de la organización, y finalmente, se traduce en reglas y comportamientos”*.

Según Day (1994), las empresas orientadas al mercado poseen unas capacidades distintivas que les permiten alcanzar rendimientos superiores frente a otras organizaciones que no lo están, destacando la capacidad de respuesta sobre el mercado y la capacidad de unión al cliente como capacidades determinantes y distintivas de esta.

Varela, Gutiérrez y Antón (1998) argumentan que; *“puesto que las capacidades se manifiestan en actividades típicas tales como la generación de información y su diseminación en la empresa como forma de proporcionar un valor superior a los consumidores,... la orientación al mercado representa una capacidad, y su aplicación dinámica permite mejorar las habilidades poseídas en la empresa y acumular nuevos conocimientos”*. Por lo tanto, no se defiende únicamente que la OM supone una capacidad para la empresa, sino que también sea un recurso de la misma.

En este sentido, Langerak y Commandeur (1998) analizan la OM como una fuente de ventaja competitiva y como un conjunto de habilidades que la misma puede desarrollar para crear y ofrecer un valor superior al cliente.

Grunert et al. (1996) conciben la OM como; *“aquel proceso que emplea las habilidades, recursos y capacidades que la empresa posee con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, de forma que la OM se concibe como un recurso si se adopta, se implanta y está culturalmente impregnada en la organización”* (Hunt y Morgan, 1995).

Tal filosofía de negocio se formará a través del mismo proceso por el que la empresa aprende de su entorno y de sus propias habilidades, es decir, mediante la generación de información como consecuencia del análisis del mercado y de sus comportamientos y experiencias pasadas.

Igualmente, el modelo propuesto por Tuominen y Möller (1996) se encuadra dentro de esta perspectiva (Ver Imagen 3.6). Se trata de un modelo integrador que combina aspectos cognitivos y comportamentales, en el que el núcleo central se inserta al aprendizaje organizacional, proceso que mejora las acciones de la empresa por medio de un mayor conocimiento y comprensión de su entorno.

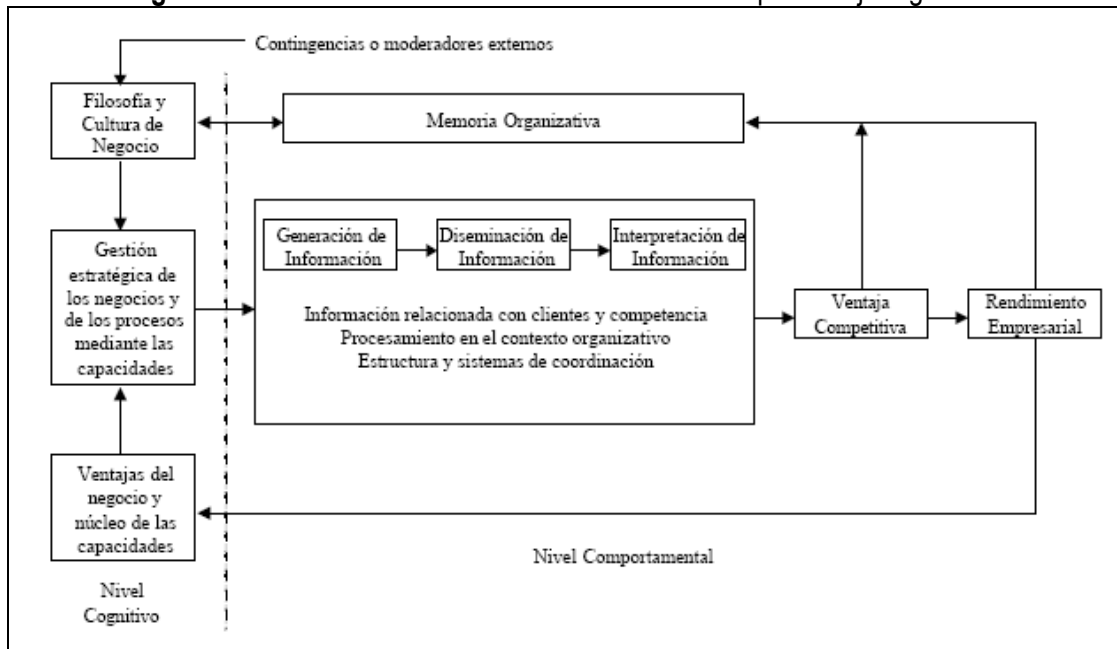
Desde un punto de vista cognitivo, los recursos y capacidades internas de la organización son la base para que ésta pueda competir, y esa base se adquiere mediante la aceptación de una filosofía y cultura de negocio orientada al mercado; *“por lo que esta se convierte en el aspecto fundamental para la delimitación de las ventajas del negocio y para el diseño de las estrategias de gestión más adecuadas para el entorno en el que compete”* (Tuominen y Möller, 1996).

Del otro lado, la dimensión comportamental refleja el desarrollo de la capacidad de procesar la información del mercado (generación, diseminación e interpretación de la información) en el contexto de la estructura organizativa y por medio de un sistema que implique una coordinación integral.

Son precisamente estos procesos los que constituyen activos en materia de generación de conocimientos, llegando a incidir en el logro de una ventaja competitiva, y por ende, de un mayor rendimiento. Localizan la *memoria de la organización* en una posición intermedia entre el conocimiento y el comportamiento, y consideran las habilidades y capacidades distintivas respectivamente como antecedentes y consecuencias de la OM.

Tal planteamiento ha sido descrito como un enfoque interdisciplinario de la organización (Tuominen y Möller, 1996) en la que la filosofía y cultura de la empresa, la coordinación funcional entre las distintas áreas o departamentos, la recopilación de información sobre consumidores y competidores, la difusión de la información adquirida a todos los departamentos y la respuesta de la organización al mercado, es lo que convierte a este proceso en una fuente constante para el aprendizaje organizacional.

Imagen 3.6: Orientación al Mercado como recurso del aprendizaje organizativo.



Fuente: Tuominen y Möller, (1996).

Para Sinkula (1994), la OM se entiende cómo; *"un sistema de valores organizacionales que proporcionan normas claras y concisas para el procesamiento de la información y la asunción de consenso sobre su significado"*. Según el autor, la importancia del tratamiento de la información radica en su conocimiento de todos los individuos de la organización y no en las decisiones que toma la alta dirección.

Para Sinkula (1994), el aprendizaje organizativo en el contexto de la información del mercado es único y diferente de otros tipos de aprendizaje organizativo, aportando para ello cinco razones:

- ✓ Representa el corazón de las aptitudes en un enfoque externo.
- ✓ Es la base de la ventaja competitiva.
- ✓ Es distinto de otros tipos de aprendizaje organizativo, puesto que para él es esencial el observarlos.
- ✓ Es más difícil de imitar.
- ✓ Es el único para el que la información del mercado es ambigua.

El autor considera que las organizaciones deben concebirse como sistemas adaptativos capaces de aprender acerca del mercado y de cómo procesar la información que surge de éste, entre otras, dada la demostración de comportamientos adaptativos aprendidos en el transcurso del tiempo.

En un trabajo realizado posteriormente junto a Baker (Baker y Sinkula, 1999), los autores consideran la OM como un continuo, de forma que los procesos dirigidos por el mercado pueden mejorarse. Para los autores, la OM es una característica organizacional que dirige las actividades del SIM¹⁰, cuyas funciones de interpretación y memoria son consideradas esenciales para implantar un mayor grado de OM.

Por otra parte, el aprendizaje también es una característica organizacional que afecta a la predisposición hacia el aprendizaje de naturaleza generativa. La combinación de una fuerte OM y de una significativa orientación al aprendizaje es la que con gran probabilidad llevará la verdadera fuente de ventaja competitiva.

Es decir, la OM vendrá reflejada por los comportamientos de producción del conocimiento, mientras que la orientación al aprendizaje pondrá continuamente en duda el valor de dicho conocimiento mediante una serie de valores asociados como el compromiso, el proceso de aprendizaje, una mentalidad abierta y una visión compartida.

Siguiendo esta línea, Slater y Narver (1995) en su trabajo *"Market Orientation and the Learning Organization"*, ponen especial énfasis en como los comportamientos fomentados por la OM afectan al aprendizaje organizativo.

Sostienen que la OM es el principal fundamento cultural del aprendizaje; *"una cultura que sitúa la creación de beneficios y el mantenimiento de un valor superior para los clientes como la máxima prioridad, proporcionando normas de comportamiento que tienen en cuenta el desarrollo de la organización y la respuesta que esta ofrece consecuencia de la información obtenida procedente del mercado"*.

Por tanto, una OM es en sí misma un aprendizaje organizativo aunque; *"los valores culturales de la orientación al mercado son necesarios pero no suficientes para la creación del aprendizaje organizativo"* (Narver et al. 1995).

Esta perspectiva o visión de la OM, considera que una empresa orientada al mercado es en sí misma una empresa orientada al aprendizaje (Tuominen, Möller y Rajala, 1997), lo que ayuda a fortalecer sus creencias y comportamientos por medio de los principios del aprendizaje organizativo (Jaworski y Kohli, 1996).

Ambos tipos de orientaciones permiten obtener una visión anticipada de los recursos que serán necesarios para competir, de forma que constituyan la mejor base posible para obtener ventajas competitivas en cualquier contexto de mercado (Slater, 1996), acuñándose el término de *aprendizaje organizativo basado en el mercado* para denominar la combinación de actividades de aprendizaje organizativo y al conjunto de procesos y prácticas de la OM (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997), sin limitarse a la orientación al cliente y al competidor como sugieren Morgan et al. (1999). Esta combinación podría catalogarse como fuente de ventaja competitiva sostenible para las empresas.

Por otra parte, la capacidad de generar beneficios futuros por parte de la OM se apoya en su propia perspectiva a largo plazo y en la búsqueda anticipada de oportunidades que generen mayor valor, de

¹⁰ El sistema de información de marketing (SIM) puede definirse como un conjunto de relaciones estructuradas en la que intervienen los hombres, las máquinas y los procedimientos, y que tiene por objeto el generar un flujo ordenado de información pertinente proveniente de fuentes internas y externas a la empresa, destinada a servir de base a las decisiones dentro de las áreas específicas de responsabilidad de marketing.

forma que la empresa tenga que buscar una adaptación permanente a su entorno (Teoría de Contingencias).

Esta cualidad se complementa con la dificultad de imitación de la OM, derivado de su carácter intangible, lo que impide su transferencia o compra, y del compromiso de toda la organización en el desarrollo de las actividades de obtención de información, diseminación y respuesta, lo que implica rutinas organizativas complejas, así como un sistema de valores compartidos que hacen que la posibilidad de réplica no sea inmediata.

En definitiva, tenemos pues un recurso que perdura en el tiempo y que no puede imitarse fácilmente, lo que implica la consideración de la OM como fuente de ventajas competitivas sostenibles, como fuente o recurso del aprendizaje organizativo, como una serie de factores ambientales que pueden influir sobre el proceso de aprendizaje de la organización, como la estrategia organizativa que favorece mayor o menor grado de flexibilidad, o bien como la complejidad y dinamismo, tanto del ambiente interno como del externo.

A continuación, y a modo de resumen, expondremos los principales autores adscritos a cada una de las tendencias o perspectivas de estudio de la OM propuestas por Martín *et al.* (2003)

- Orientación al mercado como concepción filosófica traducida en cultura de negocio (Doyle y Hooley, 1992; Hooley, Lynch y Shepherd, 1990; Lichtenthal y Wilson, 1992; Avlonitis, Kouremenos y Gounaris, 1993; Deshpandé, Farley y Webster, 1993).
- Orientación al mercado como procesamiento de la información relacionada con el mercado, pudiéndose identificar tres dimensiones básicas: generación de información, diseminación de ésta y respuesta en virtud de dicha información (Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Cadogan y Diamatopoulus, 1995).
- Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado, donde se detectan igualmente tres dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994; Siguaw, Bronw y Widing, 1994; Greenley, 1995).
- Orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo (Sinkula, 1994; Day, 1994a, 1994b; Hunt y Morgan, 1995; Moorman, 1995; Slater y Narver, 1995; Sinkula, Baker y Noordewier, 1997; Varela y Calvo, 1998; Ghingold y Johnson, 1998; Hurley y Hult, 1998; Bisp, 1999; Vorhies, Harken y Rao, 1999; Santos *et al.* 2001).

Para la elaboración de modelos de OM se han considerado los siguientes aspectos adicionales: las consecuencias de esta orientación; el conjunto de variables internas que condicionan su valor y los diferentes factores externos del mercado que moderan sus efectos.

4.2.- Clasificación de Lafferty y Hult (2001)

Para estos autores, existen cuatro áreas generales de común acuerdo en relación a las principales perspectivas o líneas de investigación de la OM:

1.- Énfasis sobre clientes: Puesto que la OM es la operativización y la puesta en práctica del concepto de marketing, tiene sentido que su propósito fundamental sea satisfacer las necesidades de los clientes y las necesidades de la compañía.

Ello implica, la necesidad por parte de las empresas por comprender a sus clientes (Shapiro, 1988), cubrir sus necesidad (Ruekert, 1992) ahora y en el futuro (Kohli y Jaworski, 1990), crear el valor para ellos (Narver y Slater, 1990) y expresar sus intereses y necesidades por medio de una respuesta adecuada (Deshpande *et al.* 1993).

2.- Importancia de la información dentro de la organización: Esta información centra su enfoque en el cliente. Kohli y Jaworski (1990) se refieren con ello a la necesidad de generar información dentro de la más ancha base de la inteligencia del mercado. Para, Narver y Slater (1990) crear valor para el cliente requiere de; *“un nivel mínimo de conocimiento necesario para adquirir la información sobre todas las restricciones que los enfrentan”*.

Por su parte Ruekert (1992), especifica que la forma en la que una firma obtiene y usa la información sobre sus clientes determinará el nivel de OM de esa organización, esto es; *“la conceptualización de la OM conlleva un enfoque sobre la información acerca de las necesidad de los clientes, este es inadecuado sin la consideración de los valores que se extienden en esa organización que ayudan a definir el enfoque al cliente”* (Deshpande *et al.* 1993).

3.- Coordinación Interfuncional: Una tercera área de acuerdo en los modelos ofrecidos por Lafferty y Hult (2001) es la coordinación interfuncional o la diseminación de la información por toda la organización.

Para Shapiro (1988), la importancia de la orientación cooperativa resulta evidente; *“pues la información debe penetrar en la firma para que las decisiones estratégicas y tácticas deban ser hechas y ejecutadas interfuncionalmente”*.

El segundo elemento, que junto a Kohli y Jaworski (1990) abordan, es la diseminación interdepartamental de la inteligencia y la necesidad de dar este pasó como forma de asegurar la acción concertada por los diferentes departamentos. Narver y Slater (1990) hablan de la coordinación interfuncional como un elemento base en la conceptualización de la OM e indican que es un elemento equitativamente importante como lo es el cliente y la orientación a la competencia.

Ruekert (1992), también coincide en la necesidad de la coordinación interfuncional en orden a repartir el valor del cliente, que al igual que Deshpande *et al.* (1993), reconocen como la coordinación interfuncional es compatible con una orientación al cliente de la que debe ser parte de su significado.

4.- Respuesta o “acción apropiada”: La cuarta área del acuerdo esta referida a la acción o respuesta presentada por cada firma. Esta tarea lleva consigo ejecutar y coordinar las decisiones de la compañía con un sentido de compromiso (Shapiro, 1988) capaz de dar respuesta a la inteligencia del mercado generada (Kohli y Jaworski, 1990), al tiempo que utilizar los recursos de la compañía para repartir el valor a sus clientes (Narver y Slater, 1990) implementando y ejecutando la estrategia corporativa en base a las necesidades del mercado (Ruekert, 1992).

De esta manera, y en un intento por sintetizar las perspectivas de aproximación al concepto de OM, Lafferty y Hult (2001) destacan cinco líneas de estudio que tratan de conceptualizar este término. El objetivo no es otro que tasar estas perspectivas conjuntamente e integrarlas en una estructura sintetizada.

1.- Perspectiva de la “Decisión-Acción”: Bajo esta perspectiva la OM representa un juego de procesos que afecta a todos aspectos de la compañía (Shapiro, 1988, p. 120). Para Shapiro, la OM representa una decisión organizativa y; *“en el corazón de este proceso, un compromiso fuerte por parte de la dirección por compartir interdepartamentalmente la información”*, identificando tres características que hacen que una compañía opte por el uso de esta perspectiva:

- La información sobre todas las influencias de compra importantes se extiende por cada función corporativa (p. 120);
- las decisiones estratégicas y tácticas son hechas interfuncionalmente e interdivisionalmente y (p. 121), y finalmente
- las divisiones y funciones hacen de pozo sobre las decisiones coordinadas y las ejecutan con un sentido de compromiso (p. 122).

2.- La perspectiva de la Inteligencia del Mercado: Para este enfoque, la OM en la organización representa; *“la amplia generación de inteligencia en relación con las necesidad del cliente la diseminación de la inteligencia entre departamentos y la organización y capacidad de respuesta futuras”* (Kohli y Jaworski, 1990, p. 6).

De acuerdo con esta definición (Kohli y Jaworski, 1990), el primer elemento fundamental en la orientación al mercado es la generación de la inteligencia del mercado, seguida por la diseminación de inteligencia, considerando que; *“parte de la habilidad de la organización radica en adaptarse a las necesidad del mercado eficazmente y comunicar y diseminar la inteligencia generada entre las distintas áreas funcionales. Esta diseminación de la inteligencia del mercado es importante porque suministra una base compartida para las acciones concertadas por los diferentes departamentos”*.

Finalmente, los autores hablan del interés por presentar la inteligencia generada en forma de respuesta o acción coordinada. Los primeros dos elementos no tienen valor si la organización no puede responder a la inteligencia del mercado y a las necesidad del mercado generadas (Lafferty *et al.* 2001).

3.- La perspectiva Conductual desde un punto de vista cultural: Bajo esta perspectiva; *“la OM es la cultura organizativa que más eficazmente y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la consecución del valor superior para cliente manteniendo un rendimiento superior para la empresa”* (Narver y Slater, 1990, p. 21). Estos autores infieren que la OM consta de tres elementos conductuales:

- *La orientación al cliente*: Lo que requiere de la comprensión del cliente en orden de crear productos o servicios que le den un valor superior. Tal creación del valor está orientada hacia el incrementando de los beneficios de los compradores, mientras estos reducen sus gastos.
- *La orientación a la competencia*: Referida a como la organización comprende los puntos fuertes y débiles de su futuro detectando posibles competidores como sus capacidades y estrategias a largo plazo.
- *La Coordinación interfuncional*: Representa la utilización coordinada de los recursos de la compañía para crear un valor superior para los clientes. Esta integración coordinada de los recursos de la empresa es vinculada con la orientación del cliente y al competidor (Lafferty *et al.* 2001).

4.- La perspectiva o enfoque estratégico: Según Ruekert, (1992) *“el nivel de OM en una unidad de la empresa es el grado al que la unidad de la misma obtiene y usa la información de sus clientes,*

desarrolla una estrategia que cubra sus necesidades e implementa esa estrategia siendo receptivo a las necesidades de estos".

De acuerdo con Ruekert (1992), el ambiente externo más crítico en contraer una OM es el cliente. La segunda dimensión de la OM reside en el desarrollo de un plan, una acción o una estrategia orientada hacia el cliente. Esta dimensión determina sus necesidades y desarrolla las estrategias específicas para que estas sean satisfechas (Ruekert, 1992). En la tercera dimensión, la estrategia de orientación al cliente es implementada y ejecutada por la capacidad de respuesta organizativa a las necesidades del mercado (Lafferty *et al.* 2001).

5.- La perspectiva de la "Orientación al Cliente": Deshpande *et al.* (1993) propusieron una visualización más divergente de la OM sugiriendo que esta es sinónima respecto a la orientación al cliente. Los autores afirman que; *"una orientación al competidor puede ser casi antitética en relación a una orientación al cliente"*, por lo que rehúyen del enfoque que se centra en el competidor desvinculándolo del núcleo central del concepto de OM.

Sin embargo, reconocen que una coordinación interfuncional es compatible con una orientación al cliente, y esta debe ser parte de su significado. De modo que los autores conciben la orientación al cliente como parte de la cultura de empresa cuyos valores refuerzan y perpetúan este enfoque.

Esta visión es similar a la propuesta por Slater y Narver (1995, p. 67), por la que conciben la OM como *"La cultura que centra su atención en la creación rentable y en el mantenimiento de un valor superior al cliente teniendo en cuenta los intereses de grupos de presión, suministra las normas para el comportamiento respecto al desarrollo organizativo y la capacidad de respuesta a la información del mercado"*.

No obstante, estas no son las únicas clasificaciones encontradas en torno al concepto de OM. Por ejemplo, las propuestas presentadas por autores como Quintana, Beeril (2001) y Hernández (2002), entre otros, destacan cinco direcciones o perspectivas que tratan de abordar el concepto y los usos que de este se hace, considerando la OM: (1) como filosofía empresarial, (2) como proceso de administración y procesamiento de la información recopilada del mercado, (3) como coordinación funcional (en relación con la transmisión de información dentro de la organización), (4) como fuente del aprendizaje organizacional, y (5) finalmente como fuente de ventajas competitivas.

Recientemente, Pandelica *et al.* (2009), consideran diversas perspectivas o aproximaciones en relación a este fenómeno. Como bien apuntan, el concepto de OM ha sido usado indistintamente para señalar, bien la aplicación del concepto de marketing dentro de la organización (Kholi y Jaworski, 1990), por lo que ha sido entendida como filosofía empresarial que tiene por objetivo la creación de valor superior para el cliente (Narver y Slater, 1990), o bien como aquella cultura empresarial dominada por el principio de la creación de valor superior para el cliente, y por tanto, implica la recopilación de información sobre el mercado (consumidores y competencia) con el fin de crear un valor superior para el cliente (Slater, 1994).

En este sentido Pandelica *et al.* (2009) resalta la importancia de la OM en relación con *la orientación al mercado desde el punto de vista de la cadena de valor del sistema* (Baker, 1999; Simpson, 2001; Grunert, 2002).

Tal planteamiento parte de la idea de que el grado de OM de un miembro de la cadena se verá influido por el grado de OM que presenten el resto de los miembros de la cadena implicados. En consecuencia,

la competitividad de la cadena en la creación de un valor superior para los clientes dependerá de la participación de cada uno de los miembros implicados en la misma.

5.- ANTECEDENTES Y PRECURSORES DE LA ORIENTACION AL MERCADO.

Gran parte de los estudios realizados en torno al fenómeno de la OM tratan de profundizar sobre las causas por las que algunas organizaciones presentan mayor grado de OM que otras, e incluso, como empresas con un grado similar de orientación obtienen diferentes resultados organizacionales. Tales estudios tratan de valorar y tasar la existencia de un conjunto de variables, tanto internas como externas, y como estas pueden llegar a moderar la relación existente entre OM y los resultados empresariales.

Posiblemente la propuesta más completa en relación a este asunto nos la proporcionan los trabajos de Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990.1991) y Jaworski y Kohli (1993), idea que igualmente se repite en los trabajo de Day y Wensley (1988), quienes introducen la posibilidad de que el entorno competitivo posea influencia sobre el proceso de creación de información a través de un mayor énfasis sobre la orientación al cliente, o bien, sobre la orientación hacia la competencia.

En este sentido Kohli y Jaworski (1990, 1993), consideran la existencia de un conjunto de factores, todos ellos de carácter organizativo, que favorecen o dificultan la implantación y el desarrollo de una filosofía o cultura orientada al mercado, aludiendo a: (1) factores relativos a la alta dirección, (2) factores relativos a la dinámica interdepartamental, y (3) factores relacionados con los sistemas organizativos.

A estos, Ruekert (1992) añade un cuarto elemento, al que denomina *antecedentes relativos a los procesos organizativos* (Ver imagen 3.7). Su propuesta tiene implicaciones sumamente prácticas para los responsables de cualquier organización, permitiéndoles tener claramente delimitados aquellos factores internos que les facilitan la implantación de los principios estructurales de la OM.

Imagen 3.7: Antecedentes de la Orientación al Mercado

EQUIPO DIRECTIVO	ESTRUCTURA O SISTEMAS ORGANIZATIVOS
• Compromiso con la orientación al mercado • Grado de aversión al riesgo • Formación y procedencia –paso por distintos niveles– • Actitud hacia el cambio del equipo directivo • Estilos de dirección –líder–	• Formalización • Centralización • Departamentalización • Tamaño de la organización • Comportamiento político –favorecer el interés propio–
DINÁMICA INTERDEPARTAMENTAL	PROCESOS ORGANIZATIVOS
• Conflicto interdepartamental • Conexión y contactos interdepartamentales	• Reclutamiento y selección del personal • Entrenamiento y formación del personal • Recompensa y motivación del personal

Fuente: Kohli y Jarworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993).

En este sentido se expresan Varela y Calvo (1998) cuando dicen que; “*son de especial importancia dado su potencial para orientar un programa de cambio organizativo tendente a incrementar el comportamiento de orientación al mercado*”.

Pasamos a continuación a describir cada uno de estos precursores o antecedentes mencionados.

- En el primer grupo –*Equipo directivo*; hace referencia a la importancia que los directivos conceden a las necesidades de los consumidores y la aversión de los mismos al riesgo, operando como un inhibidor de la OM ante una decisión que conlleve cambio o innovación.
- En segundo lugar, *la dinámica interdepartamental*, incluye componentes relacionados con el grado de conflicto y de conexión entre los diferentes departamentos de la organización, cuya repercusión sobre la OM, al menos en dos de sus dimensiones (diseminación de la información y diseño e implantación de la respuesta) sería negativa y positiva, respectivamente.
- El tercer grupo de factores; *estructurales*, proponen como antecedente o precursor de la OM las características que presente el sistema organizativo, concretamente, la centralización, departamentalización y formalización.
- Finalmente, consideran los *antecedentes relativos a los procesos organizativos*, en el se incluyen los procesos de reclutamiento y selección del personal, formación y sistema de recompensas.

Estos parámetros no son independientes de ciertas características contextuales de las empresas, tales como su tamaño y tecnología. En particular, el tamaño se ha mostrado como un factor determinante de los tres componentes analizados de la estructura (Neira, 1987 y Fernández, 1986).

En base a estos resultados, se puede relacionar la OM con el tamaño de las empresas, variable de fácil acceso y cuantificación, de modo que Narver y Slater (1990) recomiendan el uso de esta variable dada su estrecha vinculación con los factores mencionados.

5.1.- Antecedentes relativos a la alta dirección

La *alta dirección* de una organización como determinante de los valores y orientación estratégica es un factor sugerido por gran número de trabajos e investigaciones (Felton, 1959; Hambrick y Mason, 1984; Webster, 1988; Homburg y Becker, 1998). La idea de partida es que la alta dirección concede importancia a las necesidades de los consumidores, de no ser así, resulta improbable que la organización se oriente al mercado (Levitt, 1969; Webster, 1988).

Porter (1980:1985), constata que el proceso de adaptación de la empresa al entorno está fundamentado en la elección estratégica por la que se ha optado desde la cúpula directiva, de modo que en base a la estrategia seguida, se introducen las apropiadas características materiales, como la estructura, los sistemas o los procesos que ayudan a conseguir el éxito de la estrategia aplicada (e.g., Ginsberg y Venkatraman, 1985; Varadarajan, 1999; Govindarajan y Gupta, 1985).

Todavía no existen suficientes trabajos empíricos que evidencien de forma irrefutable la asociación entre las estrategias empresariales y el grado de OM adoptado por las organizaciones (Frambach *et al.* 2003; Homburg *et al.* 2003). Por ello, y dado que tanto el diseño de la estrategia empresarial como la OM son dos pilares fundamentales en el ámbito de la dirección estratégica y del marketing respectivamente (Lukas, 1999), su estudio nos permite establecer un interesante nexo de unión entre ambos enfoques de análisis.

De este modo, la estrategia empresarial podría ser considerada como un antecedente de la OM, es decir, la estrategia elegida por la empresa podría condicionar el grado en el que la empresa debería orientarse al mercado (Lukas, 1999).

No obstante, es preciso reconocer que la relación entre la elección de la estrategia empresarial y el grado de OM adoptado por la organización no siempre se ha establecido en esta dirección. De hecho, siguiendo los trabajos de Santos *et al.* (2001) y Homburg *et al.* (2003), podríamos encontrar la existencia de dos grandes corrientes de opinión respecto al sentido en el que se establece esta relación de causalidad: la perspectiva de la formulación de la estrategia y la perspectiva del desarrollo de la estrategia.

Desde (1) la perspectiva de la *formulación de la estrategia*, se considera que son las variables organizacionales las que influyen sobre la formulación de la estrategia. En esta línea, gran número de investigadores han verificado la existencia de una clara vinculación de las variables organizacionales intangibles sobre la estrategia empresarial, constatando que las creencias o las actitudes tienen un gran efecto sobre la estrategia (e.g., Huff, 1982; Kiesler y Sproull, 1982; Prahalad y Bettis, 1986). En este sentido, Langerak (2003) y Santos *et al.* (2001), han confirmado que el grado de OM de las organizaciones condiciona el tipo de estrategia competitiva desarrollada por esta.

Del otro lado, (2) la perspectiva del *desarrollo de la estrategia*, considera que la estrategia empresarial es en realidad la que condiciona al resto de variables organizacionales. En los primeros trabajos desarrollados en esta área, los investigadores se centraron fundamentalmente en el estudio de la influencia que la estrategia ejercía sobre variables organizacionales como la planificación, el control o los sistemas de información (e.g., Galbraith y Nathanson, 1978; Govindarajan y Gupta, 1985; White, 1986).

Es desde los años 80 del s. XX, cuando se empiezan a conceder una progresiva importancia a otras variables intangibles como la conducta, los valores, la cultura empresarial o el liderazgo (e.g., Woodside *et al.* 1999; Pelham. 1999). A raíz de lo anterior, podríamos decir que la estrategia empresarial seguida y el grado de OM adoptado por la empresa son dos variables cuya relación se ha propuesto en la literatura tanto en una dirección como en la opuesta.

No obstante, también es cierto reconocer que las evidencias empíricas de los estudios previos confirman que el efecto de la estrategia sobre las variables organizacionales es mayor que el que se produce en la dirección contraria (Amburgey y Dacin, 1994). De los aspectos encontrados en la literatura destacamos:

1.- El Compromiso del equipo directivo con el concepto de OM. La implicación y el compromiso de la dirección de una organización es vital para el establecimiento de éste o de cualquier otro enfoque de gestión. Los resultados de las investigaciones de Jaworski y Kohli (1993) así lo sugieren, al igual que otros trabajos anteriores desarrollados por Webster (1988).

Para el caso concreto de la OM, su valoración sobre la importancia de las necesidades de los clientes y su consiguiente satisfacción se antojan imprescindibles para promover e irradiar una cultura organizacional que se oriente a tales metas. Por ello; "*el papel que desempeñan los directivos en la predisposición de la empresa para recibir y aceptar los valores inherentes a la OM resulta fundamental*" (Martín *et al.* 2003).

De modo que, cuanto mayor sea el compromiso del equipo directivo de una organización con lo que representa el concepto de OM, mayor será la adopción de ésta. Como hemos mencionado, esta relación ha sido contrastada positivamente por Jaworski y Kohli (1993), tanto en relación a los tres componentes de la OM, como de forma conjunta.

Igualmente, los trabajos de Hulland (1995), Selnes, Jaworki y Kohli (1996), Varela y Calvo (1998) confirman la mencionada relación, aunque en el último caso sólo en la valoración global del concepto, y no para los componentes de generación y diseminación de inteligencia. En fechas posteriores Cadogan y Paul (1999), vuelven a confirmar tal relación aunque esta vez sin demasiada consistencia.

2.- Grado de aversión al riesgo del equipo directivo: La importancia que se concede a la satisfacción de las necesidades de los consumidores va unida, con mucha frecuencia, al lanzamiento de nuevos productos que respondan a los cambios en estas necesidades.

Para aquellos gerentes poco dados a la asunción de riesgos este hecho puede representar un serio inconveniente, pues el lanzamiento de nuevos productos suele suponer mayores riesgos que la venta de productos ya establecidos. En este sentido, se puede considerar una relación inversa entre el grado de aversión al riesgo del equipo directivo de una organización con el grado de OM que presente, puesto que cuanto mayor sea esa aversión menos posibilidades habrá de que se desarrolle una oferta generadora de valor de cara a los clientes.

Tal propuesta teórica fue contrastada empíricamente por Jaworski y Kohli (1993), quienes encontraron una relación negativa entre la aversión al riesgo y la implantación de una respuesta a las necesidades del mercado, pero no en relación a la generación de información, ni a su diseminación. Por contra, los trabajos realizados por Hulland, (1995), Gounaris *et al.* (1997), Avlonitis *et al.* (1999), si parecen confirmar plenamente la relación negativa entre la aversión al riesgo y lo tres componentes de la OM.

3.- Formación y procedencia del equipo directivo: Hambrick y Mason (1984), sugieren que la organización encabezada por una alta dirección joven, de amplia formación y que procedan de un origen socioeconómico bajo, es decir que hayan experimentado un ascenso social, estarán probablemente más dispuestos para actuar con riesgo y a promover estrategias innovadoras.

En base a este planteamiento Kohli y Jaworski (1990), establecen que la OM de una empresa puede estar en función de la formación de sus directivos y el alcance de su ascenso social, de forma que *“cuanto mayor sea la formación de los directivos y su ascenso social mayor será la orientación al mercado de la organización”*.

4.- Actitud hacia el cambio del equipo directivo: Una actitud positiva hacia el cambio ha sido vinculada de forma consistente con el deseo individual de innovación (Rogers, 1983). La voluntad para adaptar y cambiar los programas de marketing es la base del análisis de las tendencias de los consumidores y el mercado. Por tanto, la apertura de la alta dirección a nuevas ideas y la aceptación de la perspectiva de cambio es un componente crítico para el éxito de la organización que facilita probablemente la OM (Kohli y Jaworski, 1990).

5.- Estilos de dirección: Es un hecho contrastado que; *“la existencia de un directivo que ejerza el liderazgo de la organización facilitará tanto la tarea de establecer la misión de la misma como la de estimular a los restantes miembros de la empresa para que lleven a cabo las actuaciones necesarias para su consecución”* (Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1999). Si nos trasladamos al ámbito de la OM, un directivo líder va a transmitir al resto de la organización más fácilmente los principios de este enfoque de gestión.

6.- Posición jerárquica del responsable del marketing: Con este antecedente se plantea la necesidad por la que el responsable de marketing se encuentre jerárquicamente representado en los escalones superiores de la organización como requisito previo para alcanzar un mayor grado de OM. Esta relación positiva está contrastada empíricamente en un trabajo realizado por Fritz (1996), aunque hemos de añadir que la relación identificada es bastante débil e imprecisa, siendo necesarias nuevas validaciones.

5.2.- Antecedentes asociados a la dinámica interdepartamental

Está referida a las interacciones formales e informales y a las relaciones entre los departamentos de una organización. Kohli y Jaworski (1990) subrayan que estas relaciones pueden favorecer el desarrollo de la OM siempre y cuando posibiliten superar el aislamiento de la función de marketing en su propio departamento y lo hagan extensible al resto de la organización. Vamos a referirnos concretamente a dos aspectos: conflicto interdepartamental y conectabilidad interdepartamental.

1.- Conflicto interdepartamental: Felton (1959), Levitt (1969), y Llush *et al.* (1975), sugieren que los conflictos entre departamentos pueden ir en detrimento de la implantación del concepto de marketing. Estos conflictos pueden provenir de los deseos de algunos individuos por alcanzar una mayor cuota de poder o notoriedad, pudiendo incluso ser inherentes a los cuadros de mando de varios departamentos.

Los conflictos interdepartamentales aparecen entonces como inhibidores de la comunicación entre departamentos, lo que implica una menor diseminación de la información del mercado, componente integral de la OM.

Unido a esto, las tensiones entre los departamentos inhiben una respuesta concertada por parte de estos a las necesidades del mercado, otro de los componentes de la OM. En cuanto a la generación de información, la existencia de conflictos interdepartamentales no tienen porqué tener efectos sobre los procesos de adquisición de información en un departamento o área concreta.

Jaworski y Kohli (1993), contrastan estas hipótesis en sus dos términos, aunque Hulland (1995), Selnes, Jaworski y Kohli (1996) y Harris y Piercy (1997a) consideran estas variables como antecedentes de la OM con sus tres componentes.

2.- Conectividad interdepartamental: Se refiere al grado en que los empleados de los distintos departamentos contactan directamente, ya sea formal o informalmente, facilitando la interacción y el intercambio de información, así como su utilización.

La importancia de esta variable radica en facilitar la diseminación de la información y la capacidad de respuesta, dos de los tres componentes de la OM propuestos por Kohli y Jaworski. Se cree por tanto que cuanto mejor sea la relación entre los departamentos de una organización, más efectiva será la integración y coordinación de sus actuaciones, lo que redundará en una mayor diseminación de la información del mercado y en un mayor desarrollo y puesta en práctica de una acción o respuesta coordinada.

Jaworski y Kohli (1993), contrastan de forma empírica la relación positiva entre este antecedente y la OM, aunque en lo que se refiere a los componentes de la misma tan sólo se cumple (relación positiva) para el caso de la diseminación de la inteligencia de mercado.

Otros autores que han corroborado esta relación son Hulland (1995), Fritz (1996), Selnes, Jaworski y Kohli (1996), Harris y Percy (1997a) y Cadogan y Paul (1999), aunque en el caso de Fritz (1996), sólo trata la conectabilidad entre los departamentos de marketing e I + D. Añadir que algunos autores consideran la dinámica interdepartamental en las dos vertientes analizadas, como un antecedente, o bien como componentes del propio concepto de OM.

Finalmente, Morgan, Kalera y Katsikeas (1998), destacan que en las organizaciones en las que los conflictos disfuncionales son mínimos y las metas de las distintas unidades organizativas se alinean en esta dirección, se alcanzan importantes sinergias entre las funciones e individuos, incrementando la eficiencia y eficacia de las actividades inherentes a la propia OM. En la misma línea, Cadogan y Siguaw (1998), afirman que en aquellas empresas en las que la comunicación intra-organizativa es elevada existirán mayores posibilidades de conseguir una mejor aceptación y concienciación de los comportamientos propios de la OM.

5.3.- Antecedentes asociados a los sistemas organizativos

Este grupo de antecedentes es el relativo a las características de la organización, estructura o forma organizativa, siendo entendidas como el conjunto de barreras que dificultan la adopción de la OM. Concretamente, siguiendo los trabajos de Kohli y Jawoski (1990), nos vamos a centrar en el grado de formalización, centralización y departamentalización existentes en la organización.

Levitt (1969) y Lundstrom (1976), tratan la departamentalización o especialización como barreras a la comunicación, y por lo tanto, a la diseminación de la información. Tradicionalmente, formalización y centralización se han considerado inversamente relacionadas con la utilización de información sobre el mercado, tal y como reflejan los trabajos de autores como Hage y Aiken (1970) y Deshpandé y Zaltman (1982).

Stamp (1978), añade que una mayor formalización y centralización hacen a las organizaciones menos adaptables a los cambios del mercado y del entorno. De todo ello se deduce que, cuanto mayor sea la departamentalización, centralización y la formalización de la organización, menor será la generación de información, su diseminación y el diseño y puesta en práctica de una respuesta apropiada.

Sin embargo, el trabajo empírico de Kohli y Jawroski (1993) sólo constata la existencia de esta relación inversa en el caso de la centralización, y aún así, los resultados son algo confusos. Aunque en fechas posteriores, Gounaris *et al.* (1997) y Avlonitis *et al.* (1999), confirman que aquellas compañías que mantengan una estructura organizativa informal y descentralizada dispondrán de una mayor y mejor actitud hacia la OM al presentar un mayor énfasis en su puesta en práctica.

Por su parte, Varela y Calvo (1998) concluyen que la centralización incide negativamente en todos los componentes de la OM excepto el correspondiente a la recogida de información.

Hemos de añadir, que también existen opiniones divergentes respecto a estos planteamientos. Así, Cadogan y Paul (1999), proponen que se necesita cierto grado de formalización y centralización para que se den efectivamente los comportamientos inherentes para una OM, aunque el nivel que deben alcanzar ambas variables va a depender del dinamismo del entorno; *“en entornos turbulentos la formalización y centralización se relacionan negativamente con la OM, pero en entornos estables, ambas características pueden mejorar la eficiencia y eficacia de dicho enfoque”*.

Pelham y Wilson (1996), constatan que en empresas de pequeño tamaño un incremento del nivel de formalización mejora el grado de eficiencia en la puesta en práctica del concepto de marketing, con lo que la disposición para proporcionar al cliente un mayor valor también se ve favorecida.

Igualmente, Kohli y Jaworski (1990) refieren como antecedente del sistema organizativo *la política de funcionamiento*, entendiendo por tal, las tentativas de los individuos para promover sus propios intereses y amenazar los de otros. De este modo, la OM trata de establecer una respuesta concertada por varios departamentos en relación a la información del mercado, un sistema altamente politizado (en el sentido descrito anteriormente) que tiene capacidad potencial para generar conflictos interdepartamentales, y por tanto, inhibir un comportamiento orientado al mercado.

No obstante, los trabajos de estos autores consideran que la conectividad favorece la OM y que la centralización actúa como una barrera de la OM. Por el contrario, la formalización, que no la departamentalización, afectan al grado de OM de manera significativa. Igualmente estos autores llegan a confirmar que mientras la orientación mejora el rendimiento de la empresa esta no pronostica una relación fiable entre la OM y la participación de la empresa en el mercado.

Para Seines *et al.* (1996), y tomando como referencia los trabajos de Jaworski y Kohli (1993), la conectividad favorece la OM mientras que centralización y formalización están significativamente relacionadas con la OM. Igualmente, hallaron evidencias sobre como la OM pronostica y mejora el rendimiento de la empresa, aunque esta no favorece su participación en el mercado.

Harris (2000), analiza las relaciones antecesoras de la estructura, los conceptos estratégicos y sistemas en relación con la OM, considerando que centralización y formalización tienen relaciones negativas con la OM, mientras que la conectividad se relacionaba directamente con esta.

Pulderan *et al.* (2000), considera una relación segura entre la conectividad y la OM, estableciendo relaciones negativas respecto a la formalización y la centralización. Adicionalmente encontraron soporte para establecer un vínculo seguro entre la OM y el rendimiento empresarial en conjunto.

En los trabajos de Matsuno *et al.* (2002), se incluyen medidas estructurales sobre los efectos de la OM en el rendimiento empresarial, encontrando relaciones negativas entre la formalización, centralización y departamentalización respecto a la OM. Igualmente, hayaron pruebas antecedentes entre la OM y la participación en el mercado con las nuevas ventas de producto o ventas totales.

Tay y Morgan (2002), intentan tasar las relaciones antecedentes de la formalización, la centralización y la especialización respecto a la OM. La relación entre la centralización y la OM fue identificada como negativa. A su vez, tanto la formalización como la especialización fueron identificadas como pronosticadores fiables e importantes de la OM. Los resultados también indican que la OM en conjunto, afecta tanto a las ventas como al rendimiento de la conjunto de la empresa.

No obstante, existen pruebas que nos permiten apoyar las conclusiones de Kohli y Jaworski (1990, p13), sobre la relación entre los antecedente de la estructura organizativa respecto a la implantación de una filosofía de marketing orientada al mercado. Sin embargo, estas relaciones se manifiestan difusas y no generalizables en relación a; *“los problemas relacionados con las muestras, la estructura organizativa, los elementos de medición de rendimiento y los métodos de análisis estadísticos empleados que han dificultado una valoración concluyente del modelo de Kohli y Jaworski”* (Green Jr. *et al.* 2005).

5.4.- Antecedentes asociados a los procesos organizativos

Siguiendo los razonamientos de Ruekert (1992), desarrollar un mayor grado de OM a largo plazo es difícil, puesto que; *“la existencia de procesos organizativos a nivel de las unidades de negocio puede dificultar el mantenimiento de dicho enfoque”*. Estas barreras organizativas tendrían una influencia significativa en la habilidad de las unidades de negocio para que estas estén más orientadas al mercado. De la misma forma, tales procesos apropiadamente alineados con una mayor OM pueden servir para fomentarla y mantenerla en el tiempo. Entre tales procesos conviene destacar:

1.- Reclutamiento y selección del personal: Los procesos de reclutamiento y selección proporcionan la materia prima para la consecución de las metas y objetivos de la organización. Ciertos tipos de individuos pueden estar más o menos preparados para llevar a cabo sus responsabilidades con un fuerte sentido de la orientación al mercado. Tal como afirman Ruekert (1992) y Schuler (1996), *“el grado en que se reclute y seleccione al personal de acuerdo a su compromiso con el servicio al cliente estará relacionado con el nivel de OM que alcance el negocio”*.

2.- Formación del personal: De forma similar, los procesos de formación pueden servir para mantener una estrategia orientada al mercado. El deseo de mejorar el servicio a los consumidores, requiere a menudo, aumentar la sensibilidad de los empleados hacia las necesidades de los clientes, y esto puede conseguirse a través de programas de formación.

En este sentido, Mohr-Jackson (1991) afirma que; *“el entrenamiento o formación señala el escenario, la dirección y el fundamento de la OM y facilita la claridad de su enfoque y visión”*.

3.- Sistemas de recompensa: Tradicionalmente se asume que los sistemas de remuneración y recompensa producen un fuerte impacto en las actitudes y conductas de los empleados. En el desarrollo y puesta en práctica de una perspectiva OM, este proceso puede servir para reforzar la importancia de la satisfacción de las necesidades de los consumidores y dirigir las conductas individuales hacia esta meta (Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Harris, 1996a; Bhuian, 1998).

Jaworski y Kohli (1993), han contrastado empíricamente la relación positiva entre los sistemas de recompensa basados en el mercado y los tres componentes fijados para la OM. Por su parte, Ruekert (1992), ha verificado de forma empírica que el personal de una organización es reclutado, seleccionado, formado y recompensado de acuerdo a los principios subyacentes de la OM, logrando que el grado de adopción de esta sea mayor.

4.- Capacidad exportadora: Finalmente, hemos de mencionar un antecedente que de forma novedosa incorporan Varela y Calvo (1998) y Martín *et al.* (2003); *la consideración de la actividad exportadora* como factor que mejora un comportamiento orientado al mercado.

Según estos autores, se presume un efecto positivo sobre la actuación en mercados exteriores, por cuanto la empresa tendrá que recoger más información, establecer procesos mejores y más rápidos para diseminarla y tenerla en cuenta para diseñar actuaciones de marketing dirigidas a segmentos de consumidores no directamente conocidos.

De esta forma, los autores proponen y contrastan de forma empírica, que en el comportamiento global OM y sus dimensiones influyen de forma positiva el hecho de que la empresa se haya internacionalizado, conclusiones que igualmente alcanza Martín *et al.* (2008), en sendos trabajos desarrollados.

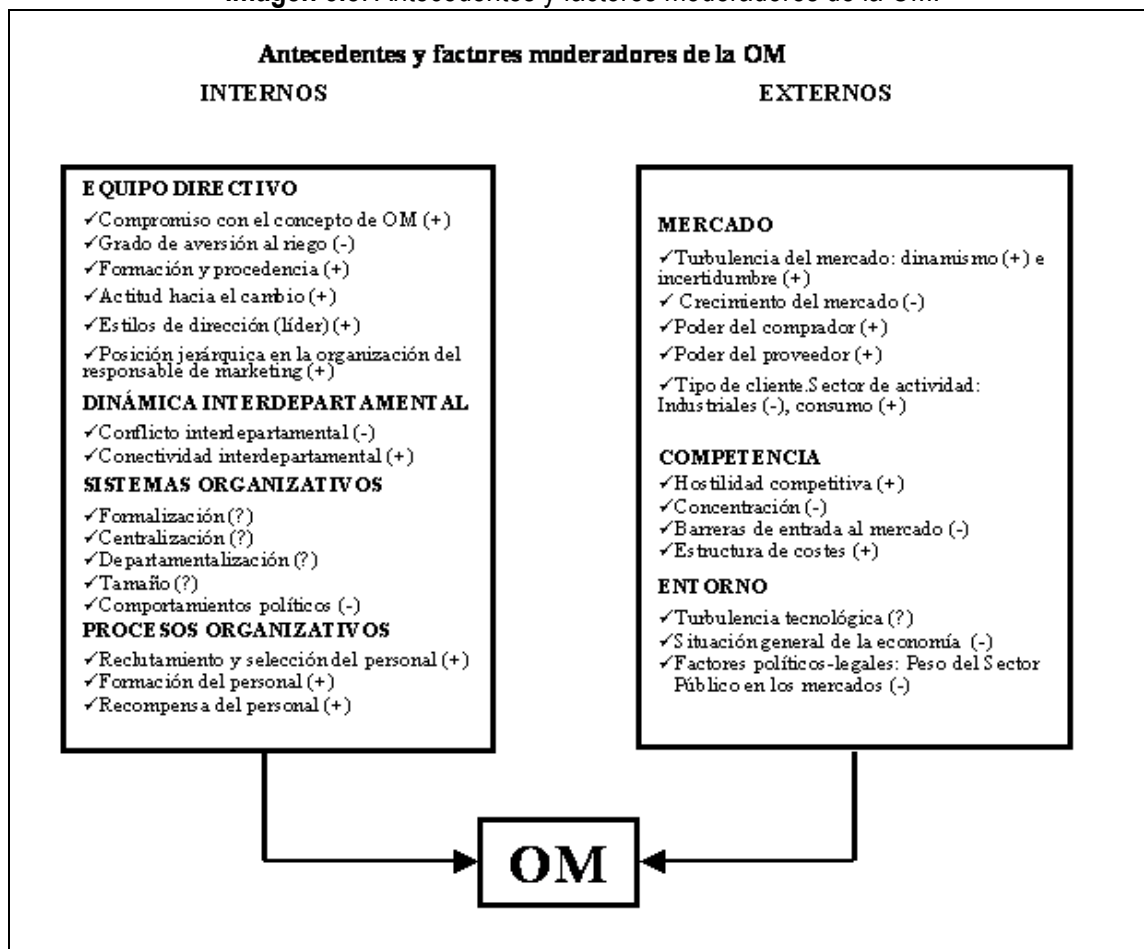
6.- FACTORES MODERADORES EN LA RELACIÓN OM Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES.

Kohli y Jaworski (1990, 1993) establecen que las condiciones del entorno pueden incidir sobre la relación OM-Resultados, de tal manera que, ciertos rasgos de aquél pueden afectar positiva o negativamente sobre la segunda. De forma similar, Narver y Slater (1990), a partir del estudio de Day y Wensley (1988), nos hablan de unas; “*variables situacionales que deberán ser tenidas en cuenta en el análisis del efecto de la OM sobre los resultados empresariales*”.

Resulta pues evidente destacar la importancia del estudio de todo un conjunto de variables que afectan a la relación mencionada a fin de hacer propuestas que mejoren el resultado y la competitividad de las empresas. Y es que, aunque generalmente se cree que la OM conlleva para la organización que la adopta “*una mejora significativa en sus resultados, hay autores que opinan que bajo determinadas condiciones medioambientales, puede que estas no sean económicamente beneficiosas*” (Greenley, 1995b).

Para proceder al estudio de los distintos factores medioambientales, hemos optado por seguir la clasificación propuesta por Álvarez (2000), quien recoge de forma clara, el amplio conjunto de variables moderadoras presentes en la literatura. Hemos de añadir que no todos los factores que vamos a analizar han recibido el mismo tratamiento y consideración. En algunos casos se ha destacado tanto el aspecto moderador, como su relación con el grado de OM (Ver Imagen 3.8).

Imagen 3.8: Antecedentes y factores moderadores de la OM.



Fuente. Martín et al. 2003.

En otras ocasiones, ha sido éste último el aspecto analizado, mientras que en algunos estudios las condiciones del entorno se han considerado como variables de control en la relación OM -Resultados. Consideraremos pues tres grupos de factores moderadores medioambientales: Factores relativos al mercado; Factores relativos a la competencia y Factores relativos al entorno genérico.

6.1.- Factores relativos al mercado

1.- Turbulencia del mercado: Un mercado se denomina turbulento cuando, por una parte, se producen en él variaciones en su composición física, que no tienen que asociarse necesariamente con incrementos o disminuciones de su tamaño, en las preferencias de quienes lo integran, en las actuaciones de quienes lo intentan satisfacer o en las características de los restantes factores que lo condicionan. Esta primera fuente de turbulencia se denomina *dinamismo del mercado*.

Por otra parte, también denominamos *mercado turbulento* a aquél que se encuentra rodeado de incógnitas en lo que respecta a su futuro más o menos inmediato, conformando una segunda fuente de turbulencia denominada *incertidumbre del mercado*.

Una revisión de la literatura existente, pone de manifiesto la existencia de cierta confusión. Algunos trabajos asocian la turbulencia al dinamismo del mercado, sin especificar a qué se debe tal dinamismo, mientras que otros trabajos identifican la turbulencia del mercado únicamente con el crecimiento del mismo. Igualmente, no existe prácticamente ningún estudio que haya analizado conjuntamente las dos fuentes de turbulencia del mercado.

Dada la noción que hemos expuesto de dinamismo del mercado, creemos necesario que, ante una situación que lo refleje, la organización adoptará un papel proactivo, con una orientación externa al mercado para poder enfrentar una situación cambiante que pudiera producir modificaciones en las preferencias del público objetivo.

Por lo que se refiere a la incertidumbre, un mercado caracterizado como tal, debería hacer más valiosa la OM como herramienta para anticipar una realidad futura marcada por las dudas actuales y orientar correctamente los esfuerzos de la organización en aras a cumplir sus objetivos. No obstante, no existe evidencia empírica lo suficientemente sólida que confirmen la relación positiva entre dinamismo e incertidumbre de mercado y orientación al mismo.

Kohli y Jaworski (1990, 1993), señalaron que en aquellos escenarios estables o fácilmente predecibles se reducen los vínculos entre OM y el desempeño organizacional, pues el conocimiento del mercado y de las preferencias de los consumidores no supone una ventaja competitiva para la empresa que opera bajo esta óptica.

Sin embargo, Narver y Slater (1994), demuestran que el efecto de la OM sobre los resultados, medidos en función de la rentabilidad económica, es significativamente mayor en mercados con bajo nivel de turbulencia, evidencia ratificada posteriormente por Greenley (1995b), Doyle y Wong (1996), Gray, Matear y Matheson (1998) y Appiah-Adu (1998), quienes constataron que la OM puede llegar incluso a ser negativa en mercados altamente turbulentos.

2.- Crecimiento del mercado: Kohli y Jaworski (1990), se han referido al crecimiento del mercado como factor moderador de la relación de la OM. Bajo su punto de vista; "*a medida que la demanda global de un sector aumenta considerablemente, las empresas tendrán más facilidad para*

nutrirse de dicho crecimiento, dado que disminuirá la intensidad competitiva haciendo que el nexo OM-Resultados quede mitigado".

En el mismo sentido se expresan Slater y Narver (1994a), cuando afirman que; " *un fuerte crecimiento de la demanda puede llevar a que ésta exceda la oferta, con lo que los consumidores se verán en la necesidad de aceptar lo que se les ofrece*", sin embargo, no parece probable, dada la realidad económica actual caracterizada por continuos excesos de demanda en relación a la oferta.

Sin embargo, en mercados con bajos niveles de crecimiento, la organización deberá tener perfectamente claro el camino para satisfacer las necesidades de los consumidores, generando mayor valor que el resto de sus competidores. De modo que, la intensidad de la relación OM-Resultados es mucho más fuerte en este tipo de casos (Slater y Narver, 1994a), proposición que es contrastada empíricamente por los autores quienes utilizan como medida de los mismo el incremento de las ventas.

3.- Poder del comprador: Entendemos por poder del comprador el grado en el que un comprador puede negociar precios más bajos, o bien recibe un valor mayor que el aportado por el vendedor (Narver y Slater, 1990). Cuanto mayor es el poder de negociación de los compradores, mayor es su posibilidad de ejercer presión sobre los precios o de exigir mayores niveles de calidad o servicio.

Ante esta situación, la empresa se ve obligada a generar una oferta que satisfaga plenamente las exigencias de valor de sus compradores, por tanto, se puede decir que, cuanto mayor sea el poder del comprador, más valiosa será la orientación al mercado de la empresa, aspecto que ha sido corroborado empíricamente por Gounaris *et al.* (1997) y Avlonitis *et al.* (1999).

En cuanto al papel moderador del poder del comprador, Greenley (1995b) llega a la conclusión de que, " *con niveles medios o altos de dicho poder, la OM ejerce una influencia positiva sobre los resultados (medidos en función del crecimiento de las ventas), siendo la influencia negativa en el caso en el que el poder de negociación sea relativamente bajo*". Posteriormente, estas conclusiones han sido contrastadas empíricamente por Doyle y Wong (1996) y Gray *et al.* (1998).

4.- Poder del proveedor: Es el grado en el que un proveedor puede negociar precios más altos, o aportar un menor valor al cliente (Narver y Slater, 1990). Evidentemente, la actitud de los proveedores va a condicionar de forma fundamental la oferta de la empresa, incluso, pueden llegar a suponer una amenaza para la misma si se producen subidas de precios o disminuciones de calidad (Porter, 1980).

Parece claro pues, que una organización orientada al mercado, debe estarlo también a sus proveedores y, por tanto, entre el poder del proveedor y la OM debería existir una relación positiva, siempre y cuando evite un menoscabo en la posición competitiva de la empresa. Hemos de añadir, no obstante, que esta relación se encuentra aún pendiente de validación.

5.- Tipo de cliente (Sector de actividad): Aunque existe un amplio consenso sobre la bonanza del enfoque de OM y la posibilidad de su aplicación en todos los sectores de la actividad económica, tanto lucrativos como no lucrativos, distintos trabajos destacan como dicho enfoque ha adquirido mayor solidez en unos ámbitos que en otros.

En este sentido, para McNamara (1972), las empresas de bienes industriales adoptan una menor OM que las empresas de bienes de consumo. Este resultado lo justifica en base a tres características de

este tipo de empresas: Tienen un menor número de clientes en comparación con las empresas de bienes de consumo para volúmenes de venta similares, los problemas relacionados con sus clientes suelen ser de naturaleza más técnica, y el precio relativo y la calidad son los principales aspectos a tener en cuenta por parte de los clientes al elegir un determinado proveedor u otro.

Avlonitis *et al.* (1997), justifican la menor OM de las empresas industriales por lo que se denomina *arrogancia tecnológica* de las mismas, de forma que algunas de ellas han alcanzado un gran éxito basándose en sus capacidades técnicas y recursos tecnológicos, al tiempo que han orientado su proceso de toma de decisiones en base a esos valores técnicos y no del mercado.

Sin embargo, la evolución, tanto en las necesidades y preferencias del comprador industrial, como en su entorno competitivo, así como la rapidez con que las tecnologías maduran y llegan a la obsolescencia, provocan que la OM se configure como un enfoque cada vez más necesario en este sector (Vázquez *et al.* 1998).

En este línea se expresa Day (1999), cuando afirma que las empresas de alta tecnología aciertan más frecuentemente cuando optan por un método equilibrado que rechace la dicotomía entre la orientación inspirada por el mercado frente a la inspirada por la tecnología, añadiendo que; *“el liderazgo tecnológico es un requisito necesario para el éxito en algunos sectores, pero debe ir acompañado de una orientación al mercado para que la oportunidad se materialice completamente”*.

6.2.- Factores relativos a la competencia

1.- Hostilidad competitiva: Un mercado se dice que es hostil cuando están presentes en él competidores que se atacan agresivamente en numerosas dimensiones estratégicas (Slater y Narver, 1994a). Al respecto, Day y Wensley (1988), consideran que; *“en mercados dinámicos con barreras a la movilidad, inestables, con muchos competidores y usuarios altamente segmentados, es obligada la orientación al consumidor”*.

En los mercados actuales, los clientes se pueden permitir variar constantemente sus elecciones, con lo que las empresas se verán en la necesidad de adoptar una postura agresiva a fin de descubrir sus necesidades y deseos como forma de desarrollar una oferta que genere un mayor valor de cara al cliente y de la que obtener mejores resultados para la organización. Por tanto, cuanto mayor sea la hostilidad competitiva en un mercado, mayor será la necesidad de estar orientado al mismo (Pelhan y Wilson, 1995 y 1996; Gounaris y Avlonitis, 1997).

Kohli y Jaworski (1993), demuestran que la intensidad competitiva modera la relación *OM-Rendimiento*. Por su parte, Diamantopulos y Hart (1993) y Slater y Narver (1994a), confirman que ante un incremento en la hostilidad, existirá un impacto positivo de la OM sobre los resultados, cuantificados éstos a través de la rentabilidad económica y el crecimiento de las ventas, si bien, no se observa que la fuerza de este impacto difiera significativamente en función de que la hostilidad competitiva del entorno sea alta o baja.

A conclusiones similares llega Appiah-Adu (1998), si bien este autor aplica su estudio a Ghana, país en vías de desarrollo, matizando que esa relación positiva entre la OM y las ventas se produce en mercados caracterizados por un nivel de intensidad competitiva media-alta, siendo negativa la relación para mercados con escasa intensidad competitiva.

2.- Concentración de la competencia: En mercados muy concentrados el número de competidores poderosos es relativamente pequeño, de modo que cualquier movimiento de cada empresa es identificado rápidamente por sus rivales. Si la competencia está menos concentrada, sus movimientos responden a las necesidades del mercado, y por tanto, son menos visibles. Por ello, la organización debe conocer las preferencias de sus clientes para adelantarse a sus competidores.

Siguiendo este razonamiento, Dobscha, Mentzer y Littlefield (1994) argumentan, aunque no demuestran empíricamente, que en industrias caracterizadas por un elevado nivel de concentración, se requiere prestar menos atención a los cambios en las necesidades del cliente o estrategias del competidor, y con ello, el nivel de OM deberá ser menor que en industrias fragmentadas.

3.- Barreras de entrada al mercado: Hacen referencia al grado de dificultad que tienen los competidores para entrar en un mercado; *"cuanto menores sean estas barreras, mayor podrá ser el número de organizaciones que se introduzcan en ese mercado, con lo que se incrementará la presión competitiva del mismo y, por lo tanto, mayor será la necesidad de orientarse al mercado como vía para alcanzar y mantener una posición ventajosa"* (Gounaris y Avlonitis, 1999).

4.- Estructura de costes: Otro factor relacionado con la competencia que puede dar lugar a diferencias en la OM, es la estructura de costes de la empresa en relación a la competencia, siendo determinante en este caso, la elección de una estrategia competitiva determinada.

En este sentido, si los costes de la empresa son bajos en relación con los de la competencia, se abre la posibilidad de utilizar una estrategia de liderazgo en costes sin necesidad de recurrir a la diferenciación. Por tanto, lo habitual será la competencia vía precio.

Pero cuando el coste relativo de la empresa con respecto a sus competidores sea elevado, por ejemplo, cuando la selección de una estrategia de diferenciación requiera de un mayor conocimiento de las necesidades de los consumidores, esta será la más adecuada, adquiriendo en este segundo caso, una mayor relevancia de cara a la necesidad de orientarse al mercado.

6.3.- Factores relativos al entorno genérico

1.- Turbulencia tecnológica: Según Kohli y Jaworski (1990), la tecnología se refiere al proceso completo de transformación de *inputs* en *outputs* y al suministro de estos outputs al consumidor. Estos autores sostienen que en industrias caracterizadas por un rápido cambio tecnológico, la OM puede no ser tan importante como en las tecnológicamente estables en las que el conocimiento de las necesidades de los consumidores puede ser la mejor alternativa de la organización, opinión que igualmente expresan Narver y Slater (1990) y Varela *et al.* (1994).

Por tanto, podríamos decir que cuanto mayor sea la turbulencia tecnológica en el sector en el que se mueve la organización, menos valioso será su grado de OM, y con ello, su repercusión sobre los resultados. Sin embargo, las investigaciones empíricas realizadas hasta la fecha resultan bastante contradictorias.

Así, Varela, Benito y Calvo (1996) y posteriormente Varela y Calvo (1998), contrastan que la turbulencia tecnológica tiene un efecto negativo sobre la puesta en práctica del concepto de OM. Sin embargo, Gounaris *et al.* (1997:1999), demuestran que aquellas compañías que se mueven en sectores marcados por el rápido cambio tecnológico presentan una actitud más favorable hacia el concepto de OM.

Slater y Narver (1994a), Greenley (1995b) y Gray *et al.* (1998), validan empíricamente el planteamiento de que cuanto menor sea la turbulencia tecnológica significativamente mayor será el impacto de la OM sobre los resultados, utilizando como indicador de los mismos el éxito de los nuevos productos.

Para algunos autores, la explicación de esta aparente contradicción es que en sectores en los que la turbulencia tecnológica es muy alta, con elevada velocidad de obsolescencia, uno de los principales problemas para garantizar la supervivencia de las empresas a largo plazo es saber determinar correctamente qué solución del amplio abanico de posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías será más valorada por el mercado.

En este sentido afirma Martin *et al.* (2003); *“creemos que la importancia de la orientación al mercado será mayor en situaciones de alta turbulencia tecnológica y, en consecuencia, los resultados empresariales serán mejores para las empresas orientadas al mercado”*, resultados que igualmente confirman las investigaciones de Day, (1999), Santos y Vijande, (1996), Santos y Vazquez, (1997).

2.- Situación general de la economía: Kohli y Jaworski (1990) proponen, aunque no validan empíricamente, que en una situación económica expansiva caracterizada por una fuerte demanda, una organización puede ser capaz de alzarse con el mercado con una mínima orientación. Sin embargo, en la situación inversa, los consumidores son conscientes de su valor y las organizaciones deben estar en sintonía con la respuesta a las necesidades de los mismos ofreciendo un mayor valor, por lo que la OM alcanza una mayor relevancia.

3.- Factores político-legales (Peso del Sector Público en los mercados): La regulación del mercado por parte del Sector Público tiene como consecuencia la disminución de la intensidad competitiva. La centralización en la toma de decisiones en manos de la autoridad pública, en cuanto a producción y comercialización, hace que carezca de sentido referirse al concepto de OM.

Numerosos trabajos han puesto de manifiesto la veracidad de este argumento. Así, Cox *et al.* (1998), estudian el grado de OM de empresas de Hungría, Polonia y Eslovaquia, tres países en plena transición económica, constatando que éste es mayor cuando se avanza más en los procesos de desregularización de la economía y de privatización de empresas.

De forma análoga, Deng y Dart (1999), ponen de manifiesto que en el mercado chino la OM es mayor en aquellas empresas de propiedad privada y en sectores no controlados por el Estado.

Hemos de señalar, sin embargo, que en países en los que impera plenamente la economía de mercado, no existe evidencia empírica que se sume a estos argumentos. Destacamos al respecto el trabajo de Selnes, Jaworski y Kohli (1996), en el que se compara Escandinavia (con un peso del sector público superior al 50%, con EE.UU. con un peso del sector público del 30%), sin que se llegaran a identificar diferencias significativas en el grado de OM que presentan cada una de ellos.

7.- EFECTOS Y CONSECUENCIAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Recordemos que la adopción de la OM por parte de una organización persigue la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible que posibilite a la empresa alcanzar un rendimiento superior, por lo que expondremos a continuación las consecuencias, que según la literatura encontrada, puede producirse en el caso de que una organización adopte este enfoque de gestión.

7.1.- Efectos de la OM sobre los resultados empresariales.

En lo que respecta a la filosofía y enfoque de Marketing, se ha argumentado que las empresas que dispongan de habilidades y recursos superiores y sean capaces de plasmarlos en ventajas competitivas a través de unos menores costes de transformación, y/o un mayor valor percibido por parte de los consumidores, previsiblemente obtendrán un mayor nivel de resultados organizacionales.

Además, estos mayores resultados podrían utilizarse, al menos en parte, para mejorar los índices de satisfacción de los consumidores y lograr con ello una mayor lealtad. Esto incrementaría la cuota de mercado y, en consecuencia, permitiría obtener una mayor rentabilidad (Cossío y Martín, 2000).

La relación positiva entre el desempeño de la organización y la OM, ha sido abordada por un importante número de investigaciones en esta materia. Haciendo referencia a los más sobresalientes, destacamos en primer lugar el trabajo de Narver y Slater (1990) en el que prueban la relación positiva entre la rentabilidad y el grado de OM, aunque los resultados alcanzados en su estudio son complejos y requieren de un análisis más detallado.

Estos autores identifican una relación global positiva, pero no lineal, sino parabólica, entre OM y rentabilidad empresarial (ROA), de forma que la OM tendría un efecto diferente sobre la rentabilidad según analicemos bienes especializados, servicios de distribución o productos de consumo.

En el primer caso, una baja OM se asocia con una elevada rentabilidad, mientras que en el segundo, una elevada OM se corresponde con una alta rentabilidad. Esta distinta vinculación entre OM y rentabilidad según el tipo de producto, da lugar a la relación en forma de “U” tal y como afirman estos autores en su investigación.

Por otra parte, desde una perspectiva o visión estratégica, Ruekert (1992) establece una relación positiva entre la OM y las medidas que evalúan el rendimiento financiero a largo plazo de las unidades de negocio (ROA y ROE). Asimismo, Chang y Chen (1994), afirman que la OM tiene un doble efecto sobre la rentabilidad, uno directo y otro indirecto a través de la calidad total.

En la misma línea, Pelham (1993) obtiene un resultado positivo en la contrastación de esta relación, pero señala que los efectos de la OM sobre la rentabilidad no se manifiestan directamente, sino a través de variables intermedias, tales como la calidad relativa del producto, la tasa de retención de clientes, el crecimiento de las ventas, etc. Mencionar igualmente los trabajos de Rivera (1995) y Lado (1995) quienes consiguen probar la existencia de la relación comentada con estudios empíricos realizados en el sector financiero.

Quizás, uno de los enfoques más prometedor para explicar la relación entre la OM y la rentabilidad es el que se fundamenta en la Teoría del Conocimiento y, por tanto, en la Teoría de los Recursos. Bajo esta perspectiva, autores como Sinkula (1994), Day (1994b), Hunt y Morgan (1995), Slater y Narver (1995), Tuominen y Möller (1996), Sinkula, Baker y Noorderwier (1997) y Baker *et al.* (1999), consideran la OM como un proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado.

En este sentido se manifiestan Hunt y Morgan (1995), cuando afirman que; *“la OM es un recurso del aprendizaje organizativo que si es adoptado, implantado e impregnado en la cultura de la organización, puede ser fuente de una ventaja competitiva sostenible”*.

De igual forma Slater y Narver (1995), afirman que los comportamientos que fomenta la OM afectan al aprendizaje organizativo ya que aquella es el principal soporte cultural de dicho aprendizaje. Esta cultura orienta los comportamientos de la firma hacia la creación y entrega de un valor superior a los clientes, lo que debe permitir la obtención de un rendimiento superior.

De modo que, podemos concebir la OM como un recurso intangible del aprendizaje organizativo susceptible de engendrar una ventaja competitiva sostenible que deberá de ser explotada a través de la estrategia de la empresa. El carácter sostenible de la OM como ventaja competitiva deriva del hecho de su dificultad de imitación y de la posibilidad de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado en la formulación de las estrategias (Martin *et al.* 2003).

La revisión de dicha literatura, puso de manifiesto que no existe un criterio único sobre la consideración de la forma más apropiada de medir los resultados de la firma. Mientras que unos empleaban el beneficio o la rentabilidad como indicadores de medida del rendimiento empresarial, otros señalan la necesidad de utilizar resultados operativos, y no sólo financieros, para evaluar el rendimiento de la firma.

En este sentido, Cossío y Martín, (2000) consideran que otra diferencia notable en este tipo de estudios reside en emplear indicadores objetivos, tomados de datos secundarios, o bien, articular medidas subjetivas basándose en las percepciones de los directivos.

En un primer grupo incluimos aquellos trabajos que utilizaban un solo indicador para evaluar el rendimiento de la empresa, destacando el trabajo ya citado de Narver y Slater (1990) quienes utilizan las percepciones que los directivos tienen sobre el ROA (rentabilidad sobre activos) de la unidad de negocio comparándolo con los competidores más importantes en el mercado de actuación

Varela, Benito y Calvo (1996), inciden sobre el efecto directo que la OM tiene, desde un punto de vista cultural como comportamental, sobre los resultados de la empresa. En este caso, como indicador único de los resultados se propuso el crecimiento de las ventas, medido tanto de forma objetiva como subjetiva, esto es, basándose en las percepciones de los directivos.

En un segundo grupo situamos aquellas investigaciones que en el estudio de la relación entre la OM y los resultados utilizan varios indicadores, aunque estos últimos son considerados de forma independiente, sin ninguna relación entre ellos.

En este sentido destacamos la aportación de Jaworski y Kohli (1993), que en la relación comentada emplean un doble enfoque. Por un lado, y de forma objetiva, utilizan la cuota de mercado, por otro, consideran las percepciones subjetivas de los directivos sobre el rendimiento global de la firma.

Por su parte, Pleshko (1993), sugiere la existencia de tres dimensiones en los resultados de la empresa: eficacia, eficiencia y adaptabilidad. La *eficacia* es descrita como el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, mientras que la *eficiencia*, define la relación entre los *outputs* generados y los *inputs* utilizados por la firma. Por último, la *adaptabilidad*, refleja la capacidad de cambio de la empresa en orden a las oportunidades y amenazas del entorno.

Para medir cada una de estas dimensiones, Pleshko se basó en las percepciones subjetivas de los directivos captadas en base a una escala multi-item. Finalmente, sugiere el autor, todos los indicadores de las dimensiones consideradas se resumen en un único factor sobre el que se mide el efecto de la OM.

Por su parte Rivera (1995a), en un estudio sobre el sector financiero de banca y seguros, presentaba los resultados como un constructo unidimensional compuesto por la efectividad (crecimiento de las ventas), la eficiencia (ROI) y la adaptabilidad de la organización (éxito en nuevos productos).

Por su parte, Lado (1995) propone la utilización de varios criterios objetivos para medir los resultados de la empresa: beneficio neto, ROI (rentabilidad de las inversiones), rentabilidad de los capitales propios (ROE), primas adquiridas (ventas) y crecimiento anual del volumen de primas (crecimiento de las ventas). Las tres primeras medidas son de carácter financiero, mientras que las dos últimas integran los criterios de eficacia de mercado.

En cualquier caso, tanto en el trabajo de Rivera como en el de Lado, los efectos de la OM sobre los resultados se consideran de forma directa e independiente sobre cada criterio o indicador utilizado.

De este modo, la revisión de la literatura evidencia la naturaleza multidimensional de los resultados empresariales. A nuestro juicio, una adecuada consideración de esa naturaleza la encontramos en el trabajo de Venkatraman y Ramanujan (1986), cuando proponen que para medir los resultados de la empresa deben utilizarse dos tipos de indicadores, financieros y operativos.

De este modo, la medida del éxito de la firma se fundamenta únicamente en los indicadores financieros de beneficio (ROE, ROI o ROA), lo que constituye para estos autores una visión muy estrecha de la realidad, siendo necesario la consideración adicional de indicadores operativos tales como cuota de mercado, crecimiento de las ventas, introducción de nuevos productos, calidad del producto, eficacia de marketing, etc.

Partiendo de esa perspectiva multidimensional, Pelham (1993) considera que las investigaciones centradas en el análisis de la relación entre la OM y los resultados deben de considerar la mejor forma de conceptualizarlos en base a una red de dimensiones interrelacionadas.

Para Pelham, esta conceptualización tiene más poder explicativo que aquellas otras que tratan las dimensiones de los resultados como simples medidas independientes. En concreto, el autor propone que el efecto de la OM sobre la dimensión de rentabilidad sea indirecto, y se muestre a través de otras dos dimensiones: eficacia marketing/ventas y crecimiento/cuota.

En el caso de la rentabilidad, esta fue medida por los siguientes indicadores: ROE, margen bruto y ROI; la eficacia marketing/ventas fue evaluada con los siguientes criterios: calidad relativa del producto, éxito de nuevos productos y retención de clientes; por último, los indicadores empleados para medir la dimensión crecimiento/cuota son el nivel de ventas, el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado en el mercado-meta atendido.

7.2.- Efectos de la OM sobre la capacidad innovadora.

Por lo que se refiere a las consecuencias de la OM sobre las actividades y las capacidades necesarias para la innovación empresarial, ciertos autores sostienen que la adopción demasiado entusiasta del concepto de marketing puede ir en detrimento de la capacidad para lograr innovaciones de ruptura al favorecer únicamente las innovaciones demandadas por el mercado (Bennet y Cooper, 1981).

Según ésta postura, una excesiva OM pondría el acento en innovaciones menores y resultaría a largo plazo negativa. Sin embargo, Lawton y Parasunaman (1980) estudiaron si la adopción del concepto de

marketing tiende a reducir la capacidad innovadora de las empresas, no encontrando ningún efecto significativo al respecto.

En el ámbito de las innovaciones, Hurley y Hult (1998), recomiendan y defienden la inclusión de las mismas en el propio concepto de OM, ya que, siguiendo los trabajos de Kohli y Jaworski (1993), afirman que la OM lleva implícita la ejecución de acciones nuevas y diferentes a fin de responder a las condiciones del mercado.

Por su parte, Santos y Vázquez (1997), comprueban de forma empírica que las empresas de alta tecnología que están más orientadas al mercado, obtienen de manera significativa mejores resultados en sus innovaciones.

Resultados similares, aunque con ciertas matizaciones, son los alcanzados por Han, Kim y Srivastava (1998), Lado, Maydeu-Olivares y Martínez (1998). Los primeros concluyen que tanto la OM global como sus distintos componentes, tienen un efecto positivo y significativo sobre las innovaciones tecnológicas y administrativas.

Para el caso de los segundos, demuestran de forma empírica que el grado de OM tiene un efecto positivo sobre las innovaciones en el sector financiero, comprobando además, que conforme la OM de una empresa se incrementa, también lo hace su ratio de nuevos productos en relación a sus competidores.

De este modo, los resultados obtenidos evidencian que las empresas más orientadas al mercado innovan mejor y obtienen mejores resultados en los productos que comercializan. Bajo este planteamiento, y dado el carácter estratégico de la innovación en los mercados de alta tecnología; *“es necesario que desde la dirección se asuma la coexistencia entre la orientación tecnológica, a veces presente en exceso, y la OM”*. (Santos *et al*, 2002)

7.3.- Efectos de la OM sobre los empleados.

La implantación de la OM, según Kohli y Jaworski (1990), produce beneficios psicológicos y sociales sobre los empleados, fomentando el espíritu de equipo, incrementando la satisfacción de pertenencia a la organización y la motivación y fortaleciendo el compromiso de los empleados con la misma.

Igualmente, plantean que esta orientación va a incrementar la dedicación de los empleados a la empresa, por cuanto esta variable es un instrumento clave en la reducción del *gap* existente entre las especificaciones de la calidad de servicio y el desarrollo del mismo, lo que permitirá mejorar la percepción del cliente respecto la calidad del servicio que se le ofrece (Parasunaman *et al*.1983).

Sin embargo, hemos de decir que son pocas las investigaciones realizadas en este área, aunque añadiremos que las pocas efectuadas gozan de una gran aceptación entre los distintos autores. Podemos destacar en primer lugar el trabajo de Weitz (1990), en el que se pone de manifiesto como la orientación al cliente se correlaciona positivamente y de forma significativa con el nivel de dedicación de los empleados y con su motivación.

Posteriormente, Ruekert (1992) comprueba que el grado de OM está positivamente relacionado con las prácticas de reclutamiento, formación y remuneración del personal de una unidad estratégica de negocio y, además, dicha orientación, tiene efectos beneficiosos en la satisfacción del trabajo

experimentada por los empleados, y basada en la confianza hacia los directivos y el compromiso personal con la organización.

Por su parte, Jaworski y Kohli (1993) encuentran que la OM fomenta el vínculo entre los empleados y la organización (compromiso organizacional), además de promover un sentimiento de pertenencia a una gran familia organizativa dedicada a la búsqueda y a la satisfacción de las necesidades y expectativas del mercado; *el espíritu de equipo*.

Por su parte, Siguaw *et al.* (1994) y Mengüç (1996), llegan a la conclusión de que la OM tiene efectos positivos en la fuerza de ventas, mejorando su grado de orientación al cliente y afectando favorablemente sus actitudes hacia el trabajo. Más concretamente, estos autores detectan la existencia de dos efectos de la OM sobre la fuerza de ventas: un efecto de signo positivo sobre la satisfacción y el comportamiento laboral, y un efecto negativo con respecto al grado de conflicto y ambigüedad percibidas por la fuerza de ventas en el desarrollo de sus tareas.

7.4.- Efectos de la OM sobre los clientes.

Respecto a las consecuencias que la OM tiene sobre los clientes, parece claro que, dado que este enfoque trata de obtener más información sobre las necesidades y deseos, así como sobre su satisfacción, no cabe duda que su implantación va a generar efectos positivos sobre ellos.

Esto supone para la organización, que sus clientes perciban una oferta de mayor valor que la de sus competidores, propiciando su lealtad y haciendo que los propios clientes sean los mejores promotores de los productos y excelencias de la oferta de la empresa. En este sentido se expresa Llonch (1993), cuando afirma que; *"dado que la orientación al cliente es el componente de la orientación al mercado mejor aceptado en el mundo académico, parece razonable deducir que dicha orientación deba generar efectos muy beneficiosos para los clientes de la empresa"*.

Al igual que en las investigaciones empíricas sobre los efectos de la OM en relación con los empleados, son igualmente escasas las investigaciones empíricas realizadas sobre los efectos de la OM sobre los clientes. Podemos citar a Lash (1990), Goderis (1995) y Gray *et al.* (1998), como los algunos de los trabajos en los que se confirma este planteamiento.

7.5.- Efectos de la OM sobre las relaciones con el canal de distribución.

Siguaw, Simpson y Baker (1998), en un trabajo titulado *"Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective"*; analizan los posibles efectos de la OM en relación al grado de OM que presente el distribuidor, así como acerca de sus percepciones en lo que respecta a distintos factores relativos a sus relaciones con el canal de distribución, llegando a la conclusión; *"que la OM de una organización favorece o estimula el grado de orientación al mismo tiempo que a su distribuidor"*.

En este sentido plantean, aunque no constatan empíricamente, que la OM de una organización incrementa la confianza que se tiene en el distribuidor, y que ello es debido a que la mayor OM de la organización debe suponer; (1) una mayor compartición de la información y de las ventajas disponibles con los distribuidores, (2) una mayor motivación y estímulo, al tiempo que (3) les proporciona mayor responsabilidad respecto a la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que redundará en incrementar la credibilidad y fiabilidad de la relación.

De igual modo, llegan a constatar empíricamente que, cuanto mayor sea la OM de una organización, mayor será el compromiso de su distribuidor con la relación, dado que; *“la organización orientada al mercado dedicará recursos a la satisfacción de las necesidades del distribuidor. Como consecuencia de ello, éste percibirá los esfuerzos de su suministrador por estar orientado al mercado y aumentará su compromiso con la relación”* (Siguaw et al. 1998).

8.- ESCALAS DE MEDIDA EMPLEADAS PARA LA MEDICION DE LA OM.

Son varias las propuestas que en los últimos años se han hecho para cuantificar, el mayor o menor grado por el que las empresas se encuentran orientadas al mercado. De modo que durante la última década han aparecido varias propuestas e instrumentos de medida en relación a su medición y cuantificación.

Un aspecto llamativo en las escalas finalmente propuestas es que la mayoría de los ítems empleados son de naturaleza comportamental, pese a que los autores puedan defender la dimensión cultural y filosófica del concepto.

Así, por ejemplo, la escala de Narver y Slater (1990) pese a desarrollarse con la finalidad de estimar el grado de OM desde un punto de vista cultural, contiene en su redacción final, una vez fiabilizada y validada, nueve ítems del total de quince, de naturaleza claramente operativa (Santos et al. 2002).

No obstante, al igual que ocurre con la conceptualización del enfoque, se consideran los instrumentos de medición propuestos por Narver y Slater (1990) y por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) como los más idóneos y los más ampliamente aceptados por la comunidad científica, que a pesar de no quedar exentos de crítica, han sido utilizados como referencia en numerosos trabajos e investigaciones.

A continuación, vamos a comentar brevemente las características y comentarios suscitados sobre estos instrumentos, así como sin querer ser demasiado exhaustivos, aquellas otras escalas que nos parecen de especial relevancia para la medición de este concepto.

8.1.- Escala MKTOR de Narver y Slater (1990).

Cronológicamente fue la primera escala en ser presentada. Dicha escala está basada en una relación de ítems con los que Narver y Slater pretenden medir los tres componentes de la orientación al mercado recogidos en su definición (orientación al cliente, orientación a la competencia e interdependencia funcional).

Esta escala, que en abreviatura se conoce con la denominación MKTOR, consta de 15 ítems sobre el concepto OM, que se combina con otra de nueve ítems sobre resultados para medir primeramente el grado de orientación y posteriormente su relación con los resultados de la empresa (Fernández, 2006).

Cada uno de los componentes de la definición que proponen, consta de una relación de ítems que deberán ser valorados a través de una escala de Likert de 1 a 7 puntos. Dicha escala la aplicaron a 140 unidades estratégicas de negocio de una única corporación. Las valoraciones obtenidas permitieron la validación y fiabilización de la misma.

Esta escala ha gozado de una notable aceptación en la literatura posterior y ha sido utilizada en numerosas ocasiones como punto de referencia para posteriores investigaciones (Greenley, 1995; Llonch, 1996; Bigné, Moliner, Sánchez y Vallet, 1998; Chan, Hung, Ngai y Ellis, 1998; Han, Kim y Srivastava, 1998; Chang y Chen, 1998; Vila y Kuster, 1998; Harris, 1999). Entre sus defensores, Pelham (1993), opina que es necesaria una escala que incluya medidas acerca de la comprensión de los clientes y de cómo la empresa puede proporcionar mayor valor a los mismos, defendiendo por tanto el uso de la escala MKTOR al considerar este tipo de cuestiones.

Por su parte, Bigné, Moliner, Sánchez y Vallet (1998), consideran que la propuesta de medición de Narver y Slater (1990) posee mayor fiabilidad y validez frente a otras escalas como la MARKOR o la aportada por Deng y Dart (1994). Igualmente, Greenley (1995) considera que dicho instrumento nos permite conocer dos tipos de resultados: el grado de OM de una empresa y el tipo de OM de la misma.

Entre las críticas a la propuesta de Narver y Slater (1990), Kohli, Jaworski y Kumar (1993) opinan que la escala se centra en consumidores y competidores, dejando de lado otros componentes del mercado. Además, no contempla la velocidad con la cual la información de mercado es generada y diseminada dentro de la organización, e incluye una serie de ítems que no tienen en cuenta las actividades y comportamientos específicos propios de la OM.

En esta misma línea, autores como Rivera, (1995), Lado *et al.* (1998) y Langerak, Nootenboom y Van del Knaap, (1999), opinan que la escala adolece de ítems que permitan estimar el grado de orientación externa a otros factores del entorno, específico o genérico, distintos del cliente o de la competencia.

Otra de las críticas que se hace a esta propuesta es que, si bien Narver y Slater consideran la OM desde una perspectiva cultural, el análisis de los ítems revela un enfoque comportamental (Desphandé y Farley, 1996 y 1998a). Esta crítica es refutada por los propios autores (Narver y Slater, 1998) cuando afirman que, *“uno mide la orientación al mercado mediante la medición de determinadas actividades específicas pero haciendo esto estamos midiendo las manifestaciones de un sistema de creencias subyacentes”*.

8.2. Escala MARKOR de Kohli, Jaworski y Kumar (1993).

La escala de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), fue la segunda escala en aparecer cronológicamente. Tiene su origen en los trabajos previos de Kohli y Jaworski (1990 y 1993), en el que se llevó a cabo todo el desarrollo teórico, construcción y validación de hipótesis. Es por tanto una escala muy elaborada y contrastada, por lo que es posible que sea la más empleada.

La escala MARKOR (acrónimo de marketing orientation), nombre por el que se la conoce, consta de 20 ítems en su versión reducida que pretenden medir los tres componentes de la OM ya mencionados. La escala fue validada por medio de una encuesta dirigida a directivos de marketing y de otras áreas funcionales de un total de 222 unidades estratégicas de negocio (Fernández, 2006).

Al igual que en la anterior escala, los autores usan en su combinación una escala Likert de 5 ítems para medir la relación del grado de orientación con los resultados. En este sentido, Ockowski y Farrel (1998), han evaluado el comportamiento matemático y estadístico de la escala propuesta por Narver y Slater (1990), frente a la escala MARKOR propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar, (1993).

Los autores llegan a la conclusión, de que la propuesta de Narver y Slater presenta algunas ventajas sobre la MARKOR a la hora de explicar las diversas facetas de la OM, así como del rendimiento empresarial.

Esta conclusión hay que considerarla con cautela debido a que cada una de las escalas ha sido desarrollada en industrias diferentes y partiendo de conceptos distintos, sería por tanto recomendable contrastar ambas propuestas en distintos sectores e industrias para tratar de concluir cuál es más válida y fiable (Greenley, 1995; Pelham y Wilson, 1996; Siguaw y Baker, 1998; Martín, 2003).

8.3.- Escala de Desphandé y Farley (1993).

La escala de Desphandé y Farley (1993), resulta de la combinación de dos escalas anteriores refundidas y adaptadas a una nueva escala que recoge, más simplificada, lo mejor de las dos anteriores.

Esta escala consta de tan sólo 10 ítems que obtienen aplicando un análisis factorial a los 44 ítems de tres escalas previas: 15 ítems de la escala de Narver y Slater (1990); 20 ítems de la de Kohli, Jaworski y Kumar (1993); y 9 de una escala anteriormente elaborada, que tras su análisis y validación, les permite reducir la anterior lista a 10 ítems (Fernández, 2006).

8.4.- Escalas adaptadas.

A la hora de aplicar escalas de medición, las investigaciones sobre OM se han encontrado con la necesidad de adaptar, en mayor o menor medida, las escalas empleadas a cada caso particular. Por tanto, no existe una escala polivalente y única que sirva perfectamente a todos los propósitos de medición de la OM.

Sin ir más lejos, de las tres escalas aquí presentadas, las dos primeras son ejemplos de las que se podrían considerar como originales, mientras la tercera, sin ser una adaptación de las anteriores en su sentido literal, resulta de una síntesis de éstas y otras previas.

En lo referente a la adaptación de escalas a diferentes contextos (países, sectores, tipos y tamaños de empresas), es de interés el trabajo llevado a cabo por Gray *et al.* (1998), donde se aborda la posibilidad de crear un *modelo generalizable* de OM.

Para estos autores, la causa del escaso éxito en la aplicación de estas escalas se debe a la falta de un modelo generalizado de OM. Por lo tanto, a falta de un modelo generalizable, proponen un método de medición partiendo de la combinación de los dos más conocidos (Jaworski-Kohli y el de Narver-Slater), que posteriormente se adapte a cada caso particular. En su caso lo hacen para una multi-industria en Nueva Zelanda.

Por tanto, mientras no se desarrolle una escala generalizable de medición del grado de OM, habrá que trabajar con las adaptaciones existentes, planteándose problemas de fiabilidad y validez en los mismos. Esto según Fernández (2006) implicaría: (1) La adaptación de una o varias escalas al caso concreto incluyendo los ítems que recojan las particularidades pertinentes y eliminando los de menor significación, (2) la validación estadística de la escala, y finalmente (3) la validación empírica de la escala.

8.5. Estudios sobre las aplicaciones de escalas Orientadas al Mercado.

A raíz de la aparición de las escalas adaptadas, distintos autores se han dedicado a estudiar y profundizar sobre este mismo tema. La mayoría de sus trabajos son validaciones de escalas originales, como el estudio de Siguaw y Diamantopoulos, o bien, adaptaciones de éstas al caso concreto de cada estudio como las de Harris, Lado, Maydeu-Olivares y Rivera, Gray et al., y Siguaw, et al.

Algunos autores tocan también temas colaterales, como son los efectos de factores moderadores en el grado de OM, o en la relación de ésta con los resultados empresariales, caso de los estudios de Llonch, Lado, Pelham y Wilson, y Hung y Ellis.

Finalmente, conviene apuntar que muchos de los casos que se exponen recogen la relación del grado de OM con la rentabilidad empresarial como es el caso de Fernández, (2006), quizás por la facilidad de obtención de información sobre ambos aspectos de manera conjunta.

9.- CULTURA ORGANIZACIONAL Y OM: ALGUNAS CONSIDERACIONES.

Por los años ochenta s. XX, comienzan a surgir una serie de trabajos, probablemente fruto del impacto de las obras de Peters y Waterman (1982) y Porter (1982), que estudian el fenómeno de la cultura desde la perspectiva del marketing y por el que tratan de buscar aquellos activos difíciles de imitar y que puedan suponer una diferencia competitiva importante; subrayando la importancia de la cultura organizativa en la dirección de marketing, de lo que se hace eco el MSI (1990), al considerar su estudio como una de las prioridades de investigación en la posterior década de los noventa (Leal, et al. 1998)

Tales trabajos, desde los que se ha venido afrontando su estudio, diferencian dos perspectivas: la *comparativa*, que la ve como una variable independiente, ambiental y exógeno, es decir, que no puede ser controlada y sólo es posible adaptarla; y la de *contingencias*, que la considera como una variable independiente y endógena que refleja la forma en que la empresa responde a los cambios y estímulos ambientales.

Ambas alternativas, si bien parten de marcos teóricos diferentes, no se contradicen, ya que comparten su interés por entender la cultura como algo a lo que los directivos pueden recurrir para la puesta en marcha de las acciones estratégicas, y con la que poder redirigir la empresa hacia la consecución de sus resultados (Deshpandé y Webster, 1989: 6).

Se puede considerar el de Deshpandé et al. (1993), como el primer estudio empírico que aborda conjuntamente ambos constructos. Su importancia reside en varios puntos fundamentales: es el primer trabajo empírico en el que se estudian conjuntamente cultura, OM e innovación con una muestra de empresas norteamericanas, al tiempo que se destaca la metodología utilizada en el mismo.

Estos autores llegan a confirmar en un segundo trabajo tales resultados (Deshpandé y Farley, 1999), corroborando la relación entre la OM y la cultura de la empresa en relación al desempeño organizacional, que tras una exhaustiva revisión sobre comportamiento organizativo, sociológica y antropología, la conciben como; “*el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización al proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma*” (Deshpandé y Webster, 1989:p4),

Por su parte, Deshpandé y Webster (1989), analizaron los paradigmas sobre cultura organizativa, identificando: el comparativo, el contingente, el cognitivo, el simbólico y el psicodinámico - estructuralista, cada uno con implicaciones en función de la perspectiva del marketing a emplear.

De estos, el que ha experimentado un mayor desarrollo en cuanto a la formulación de un marco conceptual, especificación de variables e instrumentos de medida, ha sido el cognitivo, por lo que fue el utilizado por Deshpandé *et al.* (1993).

Este paradigma parte de la Teoría Cognitiva de la Organización de Weick (1985)¹¹ y de los desarrollos teóricos sobre el comportamiento del consumidor, centrándose en los procesos de información y entendiendo de la empresa como un sistema de conocimiento. En base a ello, plantean una tipología cultural en la que identifican cuatro arquetipos que tuvimos ocasión de comentar en el capítulo correspondiente a Cultura Organizacional, en los que las creencias compartidas se relacionan con los atributos dominantes, los estilos de liderazgo y los mecanismos de vinculación organizativa y el énfasis estratégico en general.

Igualmente, definen los tipos de cultura resultantes a través de dos dimensiones representadas como un continuo: la primera, va desde los procesos orgánicos a los mecanicistas, es decir, si en la organización se da más importancia a la flexibilidad, a la espontaneidad o al individualismo, o en cambio el énfasis se centra en el control, la estabilidad y el orden.

La segunda mide si la empresa mantiene más un enfoque interno, y por tanto hacia actividades sencillas y su integración, o bien, si éste es hacia el exterior, y por tanto prima la competitividad y la diferenciación, siendo los tipos de cultura resultante: el clan, la jerárquica, la adhocrática y de mercado, terminología que también utilizan otros autores como Williamson (1975), Ouchi (1981) o Mintzberg (1984).

No obstante, según Páramo (2001), para que una cultura este orientada al mercado, se hace necesariamente imprescindible construir un lenguaje común entre los miembros de la organización respecto a lo que implica una cultura organizacional orientada al mercado, es decir, tratar de crear o impulsar una cultura organizacional orientada al mercado implica desplegar los esfuerzos necesarios para que el concepto de marketing este siempre presente en todas y cada una de las unidades funcionales de la organización.

Por tanto, se establece la necesidad de construir relaciones bajo una perspectiva a largo plazo, estableciendo estrategias que permitan a clientes y potenciales consumidores, devenir en clientes reales, pasando antes por su condición de compradores (unidad de compra), esencia última del concepto de marketing.

Para ello, una organización debe conocer muy de cerca las necesidades de sus contrapartes en cada uno de los momentos en los que establece relaciones de intercambio con ellas: antes (Intercambio pre-transaccional), durante (intercambio transaccional) y después (intercambio post-transaccional) del proceso (Páramo, 1998a).

¹¹ Weick considera que las metáforas militares no son una buena elección cuando se trata de conducir una empresa ya que siempre hay uno que gana y otro que pierde (no ocurre así en el mundo de los negocios) y dado que las personas resuelven sus problemas por analogía (relación de semejanza entre cosas distintas), y si emplean la analogía en el esquema verticalista militar, se encerrarían en un campo muy limitado de soluciones.

Aceptando esto, una organización orientada al mercado tiene que operar teniendo presentes los tres componentes de comportamiento, orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional y los dos criterios de decisión; el largo plazo y la rentabilidad propios de la corriente culturalista de Narver y Slater, (1990).

Para ello, se requiere de un conjunto de comportamientos, mitos, ritos, rituales, símbolos, creencias, supuestos y sobre todo valores, que 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 bajo una perspectiva a largo plazo sin olvidar su rentabilidad acorde a sus propios planes y necesidades establecidas previamente (Páramo, 2001).

10.- ELEMENTOS PARA LA CONSIDERACIÓN DE UN MODELO CULTURAL ORIENTADO AL MERCADO.

Parte de los principales factores que influyen en la cultura organizacional; cultura de globalización, cultura nacional y cultura del sector (Terpstra & Davis, 1985) permiten establecer la efectividad de la organización en relación con los objetivos fijados previamente, además de señalar algunos procesos estratégicos, de sistemas de operación y de estructura organizativa (Gordon, 1991) por los que es posible poner en marcha toda la cultura organizacional, promovida y fuertemente impulsada desde el liderazgo (Kohli y Jarowski, 1990).

Del mismo modo, un modelo orientado al mercado ha de mostrar los procesos de retroalimentación de todo el sistema, logrando con ello crear los mecanismos necesarios para que la dinámica organizacional interna genere las circunstancias que faciliten su constante adaptación a las necesidades del entorno.

Esta retroalimentación posibilita la realización de los ajustes necesarios, logrando con ello que la organización de manera flexible, vaya incorporando a su actividad cotidiana los constantes cambios que el mercado va sufriendo, tratando de asimilarlos en función de sus propias necesidades.

En consecuencia, la consideración de un modelo cultural orientado al mercado, requiere a nuestro entender de:

1.- Cultura de la globalización: Como resultado del proceso de globalización, la economía mundial ha vivido momentos jamás antes imaginados, y las culturas nacionales, del sector y de las organizaciones, han recibido tales efectos teniendo que adaptarse a fin de responder eficientemente a las exigencias de unos clientes que se han vuelto más internacionales, al menos, por las últimas tendencias de los consumidores y de las infinitas posibilidades para satisfacer sus expectativas (Porter, 1990).

Cuatro tipos de impulsores –*drivers*, han contribuido a la existencia de este fenómeno (Yip, 1992):

- Impulsores de mercado: Niveles de ingreso per cápita, estilos de vida, incrementos movilidad.
- Impulsores de costo: Economías de escala, innovación,
- Impulsores gubernamentales: Barreras arancelarias, creación de bloques comerciales, privatización de economías
- Impulsores competitivos: Globalización de la economía y los mercados.

2.- Culturas nacionales: Numerosos estudios demuestran la estrecha relación entre las culturas de cada país y las organizaciones de cada uno de ellos (Chen, 1995, Pavett & Morris, 1995). Ello se debe a que la cultura nacional tiene un notable impacto, tanto en la conducta de las organizaciones, como en la de los individuos que las integran.

En este sentido, 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”*.

3.- Cultura del Sector: Meller *et al.* (1977), Donaldson (1990) y Gordon (1991), entre otros, hablaron expresamente como muchas organizaciones han sido fundadas sobre la base de los supuestos del sector al que pertenece, en cuanto a clientes, competidores y sociedad en general, enfatizando el hecho que de manera formal e informal, dichas suposiciones han logrado transformarse sobre la base de la cultura del sector y de las compañías que la integran -*Teoría Institucional*.

A partir de estos supuestos, se han desarrollado ciertos valores concernientes a las cosas correctas a hacer o no, y que gerentes y directivos toman como base consistente para formular e implementar estrategias, diseñar estructuras e impulsar los procesos necesarios para que la compañía pueda conducir sus propios negocios de forma exitosa (Briggadike, 1981). En este sentido destacamos:

- *Los supuestos acerca del ambiente competitivo*: Relacionados con el marco de competencia en el que una compañía opera. Es una importante dimensión sobre la que se desarrollan las suposiciones centrales de la cultura corporativa, por lo que se deberá estudiar y conocer las fuerzas competitivas del mercado (Aaker, 1998; Day & 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 futuras necesidades del comprador o público objetivo.
- *Los supuestos acerca de las exigencias de los clientes*: Relacionados con la sugerencia de Gordon (1991) respecto a las necesidades de los clientes y su categorización como demandas para 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 ofertas incluyen la disponibilidad de nuevas tecnologías, la existencia de ciertas características deseadas, la conveniencia o no del empaque etc.
- *Los supuestos acerca de las expectativas sociales*: Referidas a las expectativas que tiene la sociedad respecto a las influencias específicas que pueda tener sobre los valores que sean adoptados por el sector. Es en esta área en la que las bases de los supuestos han presentado una mayor tendencia al cambio.

4.- Cultura Organizativa: Tal y como comenta Mazaira *et al.* (2005) una cultura orientada al mercado requiere igualmente de; *“una cultura, entendiendo por esta, la identidad de cada empresa materializada en la creación de una forma de actuar o proceder propio y específico”*. Para estos autores, una cultura organizativa orientada al mercado debe estar caracterizada por:

- *Alcance*: Referida a la cultura dominante a lo largo de toda la organización.
- *Presunción básica*: Referida a las actuaciones que cada organización debe tener como objetivo en la creación de un valor superior para el consumidor.

- *Valores*: Relacionado con el énfasis en aspectos como la innovación, integración de equipos, competitividad, adaptación, necesidades consumidores, etc.
- *Herramientas*: La suma de las creaciones/modelos verbales, comportamientos y materiales, es decir, los propios recursos, capacidades y estrategias que la implantación de esta orientación desarrolla.

Estas *habilidades y recursos* hacen expresa referencia al conjunto de *capacidades* que surgen de la integración de los conocimientos y experiencias acumuladas, valores, normas etc., que fluyen arriba y abajo en el proceso de organización empresarial (Teoría de los Recursos y Capacidades).

Para Mazaira *et al.* (2005), el estudio de las fuentes del desarrollo de las ventajas competitivas en el ámbito empresarial nos lleva al estudio de las características internas que desarrolla cada empresa u organización. Su perspectiva de análisis acerca del enfoque de recursos considera que:

- ✓ Cada empresa posee un conjunto de recursos.
- ✓ Cada empresa es heterogénea, con recursos diferentes sobre los que sustentar una ventaja competitiva.
- ✓ Esta heterogeneidad se puede mantener a lo largo del tiempo.
- ✓ La clave del éxito empresarial reside en la posesión de ventajas competitivas sobre la competencia.
- ✓ Los recursos y capacidades de que disponen y desarrollan las organizaciones marcan sus estrategias.

Consecuentemente, el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles se vincula con la existencia de capacidades internas de las organizaciones, y estas hacen referencia a una agrupación de recursos que operan conjuntamente con el fin de alcanzar el objetivo deseado.

Esta fuerte vinculación entre los términos recursos y capacidades, nos lleva a diferenciar la naturaleza de ambas; mientras los recursos pueden ser tangibles o intangibles, las capacidades son siempre intangibles, y mientras los recursos son comercializables, las capacidades no lo son (Foss y Erikse, 1995; en Mazaira *et al.* 2005).

Igualmente, hablamos del *valor añadido* y/o diferencial. Es decir, los valores se concretan en la aportación de una característica o esencia percibida como superior y más ventajosa para el consumidor que la ofrecida por el resto de competidores.

Con ello nos referimos a la consideración de la cultura de la empresa como el principal valor diferenciador de cara al consumidor. Por tanto, hablamos de la adecuación y plasmación de una filosofía y/o cultura de empresa orientada hacia el desempeño de una determinada tarea (Mazaira *et al.* 2005).

En este sentido, Thourmrunroje (2010) considera que tanto la orientación al cliente como el proceso de orientación empresarial, son los dos conceptos principales, que cuando se combinan, reflejan una total cultura orientada al mercado, convirtiendo en motor de este proceso a la innovación (producto).

De modo que; “*para cada empresa, el proceso de innovación (producto) se convierte en una pieza clave para la competitividad de la organización*” (Sivadas y Dwyer 2000; Sorescu y Spanjol 2008; Tellis, Prabhu y Chandy, 2009), al tiempo que contribuye al logro de una mayor rentabilidad en sus resultados empresariales (Urban, Weinberg, y Hauser, 1996).

Sin embargo, la simple innovación sin comprender el mercado puede tornarse en desastre. Como bien apunta Day (1994); *“el rendimiento de la empresa es el resultado de las destrezas de gerentes y directivos y de unos clientes comprensivos y satisfactorios”*; de modo que, la orientación al cliente debe ser considerada como un factor inherente a la propia innovación en base a la constante necesidad de las empresas por adaptarse a las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores (Thoumrungroje, 2010).

5.- Liderazgo visionario: La implementación de una cultura organizativa orientada al mercado, exige el establecimiento de un liderazgo fuerte en el interior de la compañía, de tal manera, que a través de las acciones de la dirección, se vean reflejadas las creencias, valores, y comportamientos de los individuos orientados a la satisfacción de los clientes con los que se relaciona cotidianamente.

Para Levitt (1960), 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 esta. Es decir, la alta gerencia; *“tiene que dar claros síntomas de su voluntad por establecer un conjunto de valores y creencias acerca del trato que se debe tener con el cliente”* (Webster, 1988).

En este aspecto, Lumpkin y Dess (1996), hacen referencia al concepto de *orientación empresarial* como; *“los procesos, las prácticas, y las actividades de toma de decisiones que resultan de una nueva entrada”* (p...136). De esta modo, la orientación empresarial es considerada como un proceso de toma de decisiones estratégicas con cinco dimensiones principales:

- *Innovación*: Referida a; *“la tendencia de una firma de participar en y sostener las nuevas ideas, lo novedoso, la experimentación, y los procesos creativos que pueden resultar de la creación de nuevos productos, servicios, o procesos tecnológicos”* (Lumpkin y Dess 1996, p...142).
- *Proactividad*: Referido a; *“los procesos que tienen por objetivo anticipar y actuar en base a las futuras necesidades”* (Lumpkin y Dess 1996, p...146). Tal y como comentan Lee et al. (2001); *“la proactividad involucra una perspectiva progresista que hace posible buscar y captar todas las oportunidades del mercado”*. Esta dimensión de la orientación empresarial enfatiza la importancia de descubrir y anticipar el futuro del mercado (Jaworski et al. 2000; Narver et al. 2001).
- *La asunción de riesgos*: Es definida como; *“la buena voluntad de comprometer recursos importantes en aquellas situaciones en las que existe una oportunidad razonable de fracaso”* (Covin y Slevin 1989; Lumpkin y Dess 1996; Morris y Jones, 1999). Esta característica es a menudo comparada a la capacidad empresarial de una firma, en la que la asunción de riesgos tiene una alta probabilidad de convertirse en un efecto innovador sobre el mercado, tal y como comenta Kumar et al. (2000).
- *La agresividad competitiva*: Se refiere a la intención de una firma por competir y responder a los competidores con expectativas de superarlos (Lumpkin y Dess 1996, 2001), por tanto, implica el entusiasmo de la firma por vencer a sus competidores.
- *La autonomía*: Es definida como; *“la acción independiente de una persona individual o colectiva en producir una idea o una visión y llevarlo a cabo”* (Lumpkin y Dess 1996, p.140). Esta dimensión es referida como la libertad de actuar, a la que relacionan directamente con la buena voluntad y con el aumento de la habilidad de una firma por hacerse innovadora (Chandy y Tellis, 1998)

6.- Procesos estratégicos y toma de decisiones: Referidas a las estrategias a implementar, los sistemas a instaurar y la estructura organizativa más adecuada a implementar; procesos a lo largo de los que se desarrollan todas las creencias y supuestos sobre la importancia que va a conceder la organización al cliente y mercado en general, el papel que se le asigne a la competencia, los diferentes mecanismos de coordinación interna, la definición de los criterios de rentabilidad y los parámetros operativos que aseguren que las decisiones van a estar ligadas a una perspectiva a largo plazo.

Estos procesos además deberán considerar todo el engranaje del proceso productivo (orgware), en el que cada movimiento que se dé, será desarrollado bajo el criterio de servicio basado en la adaptación y coordinación interdepartamental (Páramo, 2001).

7.- Sistemas de comunicación, información y aprendizaje: En el contexto específico de las organizaciones y comunidades; *"la comunicación adopta, características únicas e irrepetibles, debido entre otras, a factores tecnológicos y estructurales, los estilos de dirección y las características socio-psicológicas de todos los miembros de la organización en su compleja interacción dentro del contexto histórico y social de su entorno"* (Núñez, 2004).

El estudio de estos factores y de su interacción mediante procesos comunicativos planificados, conscientes y con una aplicación rigurosa de los principios de la metodología de la investigación, constituye la vía para poner de relieve de forma continua, las necesidades de formación e información presentes en las personas, grupos y en la organización como un todo.

Para que el conocimiento que se ha formado en la persona se manifieste en la actividad externa (perceptible a otros), debe transformarse de alguna forma en algo observable, cargado de significado y decodificable por los demás. Es entonces cuando este conocimiento se materializa en información y finalmente pasa a ser asimilada e interiorizada, esto es, estandarizada (Núñez, 2004).

PARTE III: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Cap. 4: PLANTEAMIENTO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El marco teórico de una investigación se materializa en un modelo cognitivo que abarca a un conjunto de conceptos, sus componentes e interrelaciones. La construcción de este marco conceptual se fundamenta en los presupuestos teóricos relatados con anterioridad y tiene como finalidad la descripción de la realidad que pretende ser descrita y analizada.

De acuerdo a esta idea, el presente capítulo tratará de exponer el marco teórico y conceptual en el que basamos nuestra investigación, y por el que esperamos contribuir al esclarecimiento de la relación entre las variables consideradas; *orientación al mercado (OM)* y *estructuras orgánicas (EO)* así como su vinculación respecto a una mejora en el rendimiento empresarial (RE), por lo que trataremos justificar el modelo aquí propuesto para seguidamente formular las hipótesis en las que lo fundamentamos.

1.- ESTRUCTURAS ORGÁNICAS Y ORIENTACIÓN AL MERCADO: EL DILEMA ENTRE FORMA Y CONTENIDO.

Un aspecto que particularmente ha despertado especial interés en relación al estudio de la OM se centra en analizar el porqué unas organizaciones presentan mayores niveles de orientación que otras, o visto de otro modo, cómo empresas con similares niveles de orientación al mercado presentan diferentes resultados organizacionales.

De modo que gran parte de los estudios realizados en este área (Jaworski y Kohli, 1993; Hulland, 1995; Pelham y Wilson, 1996; Gounaris y Avlonitis, 1997; Bhuian, 1998; Varela y Calvo, 1998; Avlonitis y Gounaris, 1999; Cadogan y Paul, 1999; Santos, *et al.* 2002), tratan de analizar sobre cómo un conjunto de factores o variables organizativas internas, denominadas *antecedentes o precursores*, llegan a afectar al grado de implementación y desarrollo de esta perspectiva o enfoque gerencial.

Recordemos que los antecedentes o precursores de la OM eran definidos como; “*el conjunto de factores organizativos que favorecen o impiden la puesta en marcha o ejecución de una filosofía de negocio representada en el concepto de marketing*” (Kohli y Jaworski, 1990), siendo de especial dado su potencial para orientar un programa de cambio organizativo tendente a incrementar un importancia comportamiento orientado al mercado, hasta el punto de tener la consideración; “*de aspectos críticos en la puesta en práctica del concepto de marketing*” (Meldrum, 1996).

Es por ello por lo que la OM es contemplada como un recurso intangible capaz de *generar ventajas competitivas sostenibles* (Jaworski y Kohli, 1993, Narver y Slater, 1990; Rivera, 1995b; y Lado, 1995, Martín *et al.* 2003; Mazaira *et al.* 2005), de forma que capacita a la empresa en la generación de una oferta de mayor *valor* para el cliente, lo que se traduce en un rendimiento superior gracias a la experiencia acumulada en sus relaciones con el mercado.

Paralelamente, está adquiriendo gran importancia para multitud de empresas el ser capaz de medir comparativamente su carácter orgánico; “*ya que éste se convierte en un elemento fundamental para el logro de ventajas competitivas sostenibles*” (Camps, *et al.* 2002), especialmente en relación con la gestión de la calidad total, tal y como ponen de manifiesto los trabajos desarrollados por Laza y Wheaton (1990), y Tata *et al.* (1999).

Recordemos que el atributo *orgánico* (Burns y Stalker; 1961; Pugh *et al.* 1968; Galbraith, 1973, 1977; Engdahl, 2005, Azuaje, 2006) es planteado como oposición a las estructuras burocráticas o mecanicistas propias de las sociedades industrializadas, siendo la flexibilidad y la capacidad de adaptación sus

principales rasgos y características diferenciadoras (Zammuto y Krakower, 1991; Ittner y Kogut, 1995; Volberda, 1998, Camps *et al.* 2002).

La diferencia a tenor de la literatura consultada, la encontramos en la propia definición de cada uno de ambos enfoques, de modo que, mientras la OM está referida a la aplicación de una nueva filosofía o cultura de mercado (contenido) basada en la generación de valor para los clientes en base a las acciones de generación y diseminación de inteligencia de mercado (Kohli y Jarowski, 1991; Narver y Slater, 1990; Hooley *et al.* 1990; Martín, *et al.* 2003), el carácter orgánico (EO) resalta la importancia que los factores estructurales y ambientales juegan en el diseño organizacional (forma), idea representada por la visión determinista para quien los factores de contingencia condicionan y determinan el diseño estructural y organizacional más adecuado (Burns y Stalker 1961; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967; Pugh *et al.*, 1968, 1969a y 1969b; Galbraith, 1973, 1977; Mintzberg, 1979; Camps, *et al.* 2002).

Como señalamos con anterioridad, las relaciones entre *Forma y Contenido* se han venido considerando desde dos perspectivas fundamentalmente. Una toma en consideración el contenido de la misma (*simbólico-interpretativa*), la otra se centra en los procesos (*sistémica*) que tiene lugar para el desarrollo de la misma (Fernández, 1986).

Desde la *Perspectiva sistémica (Determinista)*, se considera el profundo impacto que la estructura de una organización tiene sobre el contenido de esta (parte estática de la organización) a través de su efecto directo sobre los procesos de decisión; "*imponiendo límites de racionalidad, delimitando responsabilidades y canales de comunicación que permiten a las empresas lograr resultados organizativamente racionales a pesar de las limitaciones cognitivas de sus miembros*" (March y Simon, 1987); en este sentido, la estructura es concebida como una variable más de la ecuación organizacional, *algo que se tiene*.

Del otro lado, la *Perspectiva simbólico-interpretativa* identifica el contenido de la organización como la esencia organizativa que ofrece una interpretación compartida y completa de la realidad que favorece la habilidad por organizarse eficientemente (parte dinámica de la organización). De este modo, el contenido de la organización promueve el sentido del orden y la lógica, *algo que se es* (Davis, 1990; Schein, 1990; Rodríguez, 2004; Sánchez *et al.* 2006).

Tabla 4.1: Elementos constitutivos Estructura orgánica (EO) y antecedentes de la OM

Antecedentes o precursores de la OM		Componentes estructura orgánica
Relativas al equipo directivo	Estructura o sistemas organizativos	- <i>Sistema técnico-tecnológico</i> - <i>Cultura</i> - <i>Sistemas de planificación y control</i> - <i>Formalización</i> - <i>Centralización</i> - <i>Complejidad organizacional</i> - <i>Formación</i> - <i>Adaptación Mutua</i>
- <i>Compromiso con la OM</i>	- <i>Formalización</i>	
- <i>Grado aversión al riesgo</i>	- <i>Centralización</i>	
- <i>Formación y procedencia</i>	- <i>Departamentalización</i>	
- <i>Actitud hacia el cambio</i>	- <i>Tamaño de la organización</i>	
- <i>Estilos de dirección</i>	- <i>Comportamiento político</i>	
- <i>Liderazgo</i>		
Dinámica interdepartamental	Procesos organizativos	
- <i>Conflicto interdepartamental</i>	- <i>Reclutamiento y selección de personal</i>	
- <i>Conexión y contactos interdepartamentales</i>	- <i>Entrenamiento y formación</i>	
	- <i>Recompensa y motivación.</i>	

Fuente: Adaptada de Kohli y Jarowski (1990); Ruekert (1992), Jarowski y Kohli (1993) y Camps *et al.* (2002).

Otro aspecto en común sobre el que igualmente hemos de incidir (Ver Tabla 4.1) lo encontramos en que una parte significativa de los factores considerados para la definición de una estructura orgánica (Camps, *et al.* 2002), se corresponden en la literatura sobre Orientación al Mercado con gran parte de los antecedentes o precursores de este enfoque o perspectiva gerencial (Kohli y Jarowski, 1991; Ruekert, 1992)

Es por ello que, (1) la consideración de ambos términos como criterios organizativos relevantes (forma y contenido), (2) su vinculación con la obtención de ventajas competitivas con el consiguiente impacto sobre los resultados organizacionales, (3) unido a la similitud de factores o elementos comunes a ambos, nos lleva finalmente a plantear la relación de interdependencia entre ambos enfoques considerados.

Para ello, y basándonos en la revisión bibliográfica que sobre OM y configuración estructural ha sido realizada en capítulos anteriores, y tras una reflexión acerca de los distintos enfoques presentados, exponemos a continuación aquellos que consideramos más significativos de cara a fundamentar nuestro modelo teórico.

1.1.- Estructuras Orgánicas (EO).

Se entiende por estructura orgánica a aquel tipo de estructura basada en la metáfora suministrada por los sistemas orgánicos en la que la consciencia del hombre juegue un papel fundamental ya que el comportamiento de las personas que la integran estaría en gran parte influenciado por la búsqueda de un equilibrio entre el bienestar propio y el bienestar del resto de personas.

Es por ello por lo que se afirma que; *"la estructura orgánica proporciona una metáfora por la que las organizaciones son vistas como entidades complicadas y sociales compitiendo e interactuando entre personas individuales y grupos"* (Azuaje, 2006).

Para Azuaje, los dos principios fundamentales de esta tipología organizacional son el *Principio Autopoiético de la Unidad*, por el que la organización define a través de sus propiedades el espacio donde existe y el dominio de los fenómenos que puede generar en su interacción con el resto de las unidades (Maturana y Varela. 1980, citado por Morin, *et al.* 2002), y el *Principio del Holograma*, por el que el sistema tiene la propiedad de reencontrarse a sí mismo en cualquier parte del mismo en la que nos encontremos.

A nivel de modelaje organizacional, el término orgánico se aplica por norma general a un conjunto de técnicas que permiten aumentar la flexibilidad estructural mediante una serie de propuestas relacionadas con la toma de decisiones, la tecnología de información, el desarrollo de relaciones laterales y la descentralización de la estructura (Camps *et al.* 2002).

No obstante, la mayoría de autores que han escrito sobre este tema parecen coincidir con Burns y Stalker (1961), en que es; *"la flexibilidad y la capacidad de adaptación a un entorno dinámico y cambiante la característica o cualidad fundamental de este tipo de organizaciones"* (Woodward, 1965; Pugh *et al.* 1968, 1969a y 1969b; Galbraith, 1973, 1977; Zammuto y Krakower, 1991; Ittner y Kogut, 1995; Volberda, 1998).

Siguiendo la clasificación propuesta por Ansoff y Brandenburg (1971) y Volberda (1992) en relación al concepto de flexibilidad, esta puede ser caracterizar en base a tres criterios o niveles: *operativo, estructural y estratégico*.

- Se entiende por *flexibilidad operativa* la capacidad de variación en el *mix* de actividades a realizar así como la intensidad de las mismas. Una estructura orgánica al tener elevados niveles de flexibilidad operativa proporciona respuestas rápidas ante los cambios. Estos cambios corresponden a elementos del entorno, pero dentro de unos límites que permiten no redireccionar, ni estructural ni estratégicamente, al conjunto de la organización (cambios cotidianos).
- Por *flexibilidad estructural* se entiende la capacidad de modificar las estructuras y procesos de la organización como forma de hacer frente a importantes cambios en el entorno (Krijnen, 1979).
- La *flexibilidad estratégica* implica los cambios más radicales, estando vinculados a la capacidad de la organización para modificar las actividades o negocios en los que opera ante un cambio en los factores de contingencia (Aaker y Mascarenhas, 1984). Ello supone un entorno dinámico y desconocido, y por tanto, falta de experiencia en la resolución de los problemas que surgen (Harrigan, 1983), de modo que el *carácter orgánico* lo alcanza la organización en su máximo grado cuando esta posee la flexibilidad estratégica (Volberda, 1998).

Siguiendo los trabajos realizados por Galbraith (1973, 1994), Mintzberg (1979) y Volberda (1992, 1998), y basándonos en una concepción organizacional en la que existen mutuas interdependencias entre la tecnología, la cultura y la estructura (Daft y Lewin, 1993), se ha considerado como modelo estructural orgánico la propuesta realizada por Camps *et al.* (2002), quienes establecen como elementos o factores constitutivos de este modelo organizacional:

- *Sistema técnico-tecnológico de producción*: Conformada por los modos de producción, el plan físico de producción, los medios de transformación y la variedad de actividades productivas. La combinación de estas cuatro variables determinará la posición de esta en un continuo que puede variar desde rutinario con bajo potencial de flexibilidad a no rutinario con elevado potencial de flexibilidad.
- *Cultura organizacional*: Numerosos autores definen la cultura como el conjunto de creencias y suposiciones implícitas y compartidas por los miembros de una organización (Hofstede, 1980; Bate, 1984). Sin negar las diferencias individuales, esta concepción se fundamenta en las fuertes comunidades que originan una perspectiva compartida y que constituyen lo que Volberda (1998), denomina como *aglutinador social*.
- *Sistemas de planificación y control*: Los sistemas de planificación estratégica, de presupuestación, de recompensas a trabajadores, de gestión de recursos humanos e incluso los de recogida de información, deben estar orientados hacia la coordinación del trabajo mediante la normalización de habilidades, los valores compartidos y la adaptación al entorno (Camps *et al.* 2002).
- *Formalización*: La formalización hace referencia al grado en que las normas de la organización son definidas explícitamente. Pugh *et al.* (1968) distinguen entre *formalización* referida al hecho de la existencia de normas escritas en manuales y otros documentos, y *estandarización* que implica el establecimiento de nuevas rutinas organizativas.
- *Centralización*: Para la mayoría de autores la centralización está referida al grado o nivel de jerarquía o autoridad por el que una decisión pasa antes de ser aprobada e implementada. Al respecto, Camps *et al.* (2002) distinguen entre estructuras centralizadas (toma de decisiones en los niveles más altos de la jerarquía) y estructuras descentralizadas (toma de decisiones en los niveles más bajos de la jerarquía).

- Complejidad organizacional: La complejidad-simplicidad organizacional deriva de los parámetros utilizados durante el proceso de diferenciación estructural, estando condicionados por el criterio seguido para realizar la agrupación de unidades funcionales (departamentalización), así como por los niveles jerárquicos creados a tal efecto (Robbins, 1990).
- Formación: Conforme más complejo, cambiante y no estandarizado es el trabajo a realizar, la coordinación mediante reglas, procedimientos o supervisión se hace más compleja. Es en este aspecto donde adquiere cada vez más importancia una amplia preparación de los trabajadores como vía que les permita tomar decisiones acertadas en cada momento (Mintzberg, 1979).
- Adaptación mutua: Con ella se refiere Galbraith (1994) a la descentralización en la toma de decisiones, que si por un lado incrementa la flexibilidad, genera tres problemas fundamentales; descontrol, descoordinación e incremento de costes (Nadler y Tushman, 1988).

Tal planteamiento será el que tomemos como referente para el análisis de esta primera variable considerada, que mediante la utilización de la escala propuesta por los propios autores (carácter orgánico), trataremos de determinar los principales atributos de esta tipología organizacional en relación a nuestro escenario de estudio.

1.2.- El concepto de OM.

Tal y como indicamos con anterioridad (Cap. 3), las aproximaciones al concepto de OM se efectúan básicamente desde dos perspectivas: la cultural y la comportamental u operativa.

Para la primera de ellas la OM es descrita como una *forma de cultura* en la que el mercado, los clientes y los competidores se convierten el eje central o *modus operandi* de la firma. Ello significa que el concepto OM representa un conjunto de valores y actitudes compartidos por todos los miembros de la misma, desde los que se trata de estimular la creación de mayor valor para los clientes (Webster, 1988; Day, 1994; Greenley, 1995).

Para la perspectiva *comportamental* su definición implica determinar los procesos o tareas que deben ser ejecutadas en la organización para que ésta esté realmente orientada al mercado, lo que a su vez precisa de la definición de un conjunto de actividades para que esta filosofía se lleve a la práctica.

El exponente más claro de esta visión nos viene de la mano de Kohli y Jaworski (1990) quienes la describen; “como la generación en todos los niveles de la organización de la inteligencia de mercado concerniente a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, la diseminación de dicha información entre todos los departamentos y áreas funcionales y el desarrollo de una respuesta organizativa adecuada”; destacando como características singulares de una organización orientada al mercado:

- La generación de inteligencia de mercado concerniente a las necesidades presentes y futuras.
- La diseminación de dicha inteligencia por todas las áreas funcionales de la empresa.
- Una respuesta organizativa coordinada y adaptada a las necesidades del mercado.

La razón principal por la que optamos por este tipo de planteamientos (comportamental) queda bien explícita en palabras de Vijande *et al.* (2002); “dado que si nuestro objetivo es analizar los factores que pueden impulsar o frenar la adopción de la OM, resulta más relevante conocer el comportamiento real de la organización que una mera declaración de intenciones”, centrando nuestra atención sobre aquel

conjunto de tareas tácitamente desarrolladas por las empresas para generar mayor valor de cara a sus clientes, competidores y entorno, y por ende, estar más orientadas al mercado.

Hemos de señalar que las *acciones* de obtención de información, diseminación de la misma a todos los niveles de la organización y el consiguiente diseño de una acción o respuesta coordinada deben estar referidas tanto a clientes, competidores como al resto de fuerzas del entorno, lo que justifica a nuestro entender su objeto estudio como parte del análisis de la OM (Kohli y Jaworski, 1990; Greenley y Foxal, 1998; Matsumo *et al.* 2002).

2.- PLANTEAMIENTO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

A la luz de los argumentos presentados, entendemos que una *estructura orgánica* es aquella cuyas características fundamentales se basan en la *flexibilidad* y la *capacidad de adaptación a un entorno cambiante y dinámico* (Zammuto y Krakower, 1991; Ittner y Kogut, 1995; Volberda, 1998), lo que requiere de la habilidad por parte de gerentes y directivos de lograr una efectiva división del trabajo y una adecuada coordinación del mismo con vistas a asegurar su correcto funcionamiento en base a las capacidades, habilidades y recursos de que disponga.

De igual modo, la OM puede ser considerada como un recurso estratégico, una habilidad, una capacidad organizativa orientada hacia la generación de un valor superior y diferenciado de cara al cliente en base a la importancia que esta concede a las actividades de generación y tratamiento de la información, lo que le permitirá detectar las necesidades tanto reales como potenciales de sus respectivos mercados, con el consiguiente impacto sobre los resultados empresariales y organizacionales de la firma (Kohli y Jarowski; 1991; Narver y Slater, 1990; Hooley, Lynch y Sheperd, 1990; Cossío y Martín, 2001; Martín, *et al.* 2003:2008).

De modo que (Ver Imagen 4.2), teniendo presente la definición de cada uno de términos presentados, la falta de literatura que los vincule directamente (EO y OM), unido a que parte de los factores precursores o antecedentes de la OM coinciden con gran parte de los atributos o variables propuestas para la definición de una estructura orgánica (Camps *et al.* 2002), consideramos como objetivo fundamental de esta investigación:

Obj.: Analizar la relación de interdependencia y complementariedad entre la consideración de un enfoque o perspectiva Orientado al Mercado (OM) y el desarrollo de criterios de tipo orgánico (EO), así como su vinculación (ambos enfoques) respecto una mejora en el rendimiento o performance organizacional.

Imagen 4.2: Modelo propuesto.



Imagen 4.3: RELACIÓN ENTRE EL MODELO PROPUESTO Y EL ESCENARIO INVESTIGACIÓN.

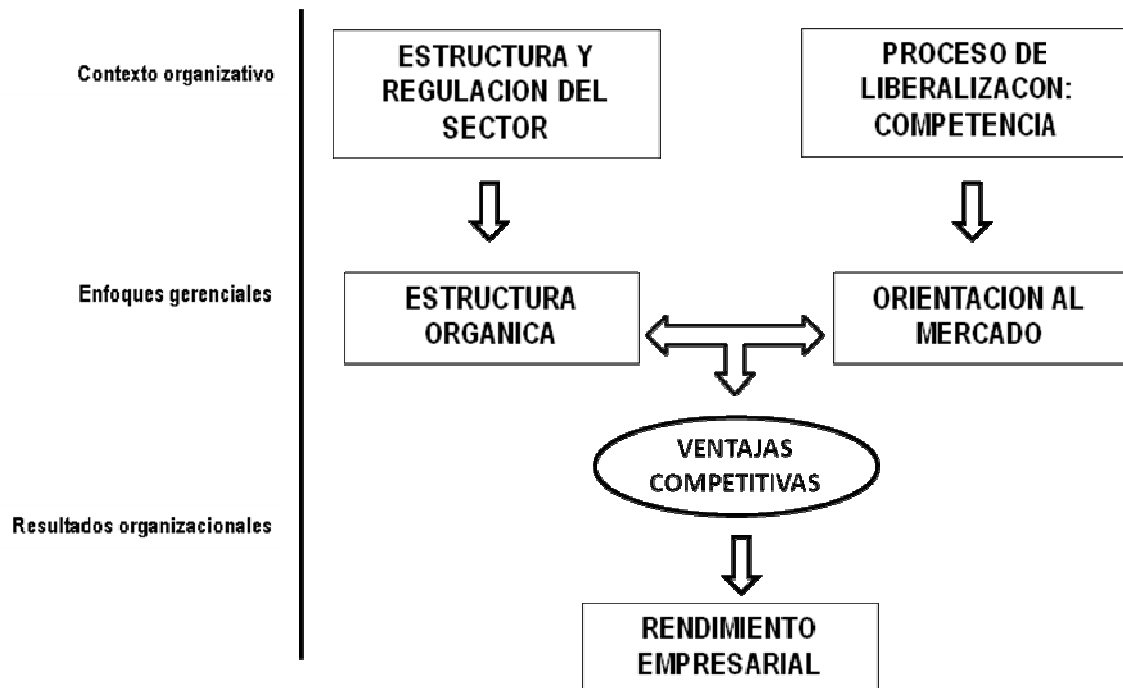
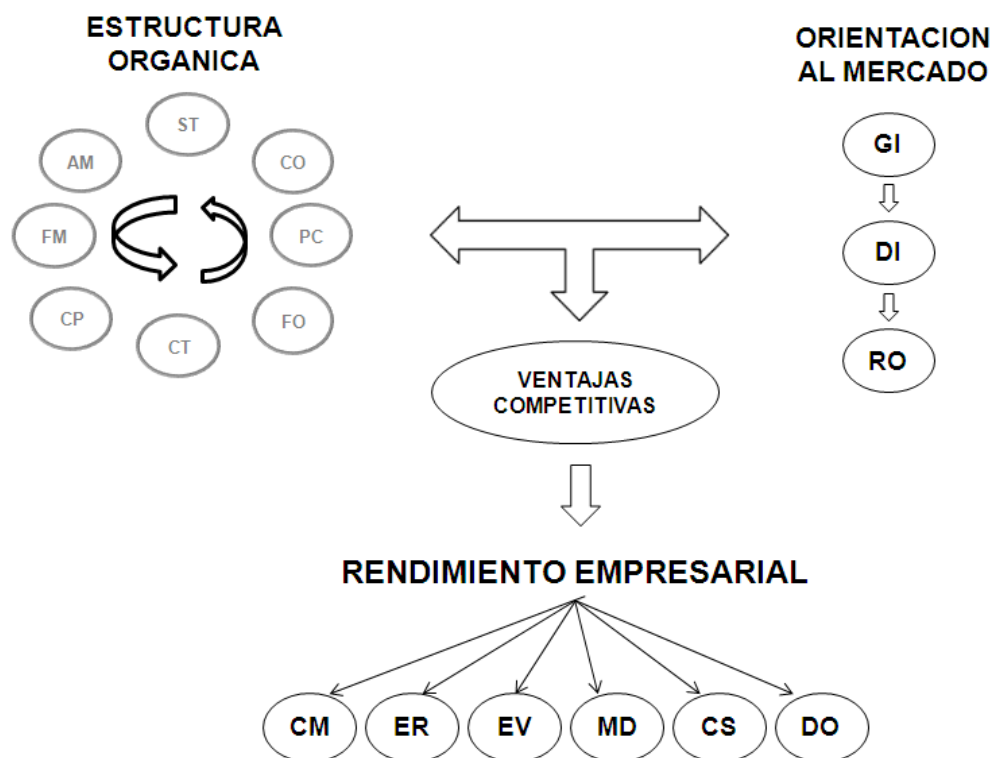


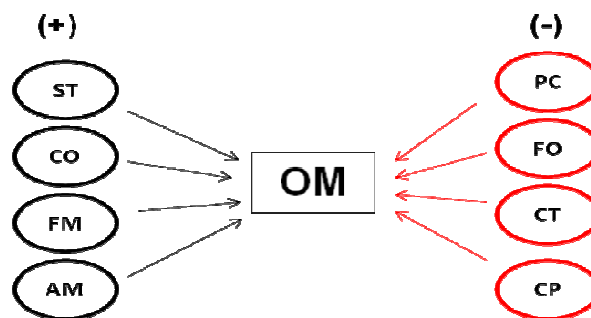
Imagen 4.4: ESPECIFICACIÓN DEL MODELO.



De esta premisa general se desgranar varios objetivos específicos a detallar. El primero de ellos hace referencia a cómo los distintos factores considerados para la definición de una estructura orgánica (Camps *et al.* 2002) condicionan y determinan la adopción de un enfoque o perspectiva orientada al mercado (Ver imagen 4.3 y 4.4), haciendo posible una mayor flexibilidad y adaptabilidad organizacional en base a un mayor conocimiento y comprensión de su entorno. En consecuencia, uno de los objetivos sobre los que centraremos parte de nuestra atención vendrá determinado por la necesidad de:

Obj.1.1: Analizar el grado o medida en que los factores o elementos considerados para la definición de una estructura orgánica (EO) favorecen y condicionan el desarrollo de un enfoque o perspectiva Orientada al Mercado (OM).

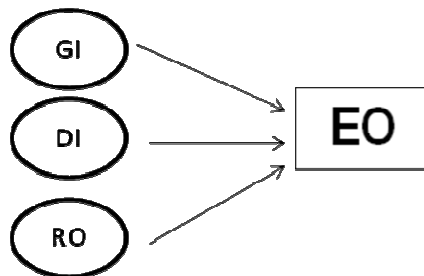
Imagen 4.5: Relación factores constitutivos EO respecto a la OM.



De igual modo, otro aspecto que nos merece especial atención en relación a nuestro objeto de estudio nos lleva a considerar la pertinencia de la OM, contemplada desde un punto de vista comportamental u operativo, en relación con el desarrollo de estructuras más flexibles y adaptables, es decir, más orgánicas, haciendo del proceso de comunicación y aprendizaje organizacional una fuente inagotable para la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Ver imagen 4.5): En este sentido, un segundo objetivo de este trabajo estará condicionado por la necesidad de:

Obj.1.2: Analizar el grado o medida en el que la OM, contemplada desde un punto de vista comportamental u operativo, favorece y condiciona el desarrollo de criterios organizativos de tipo orgánico (EO).

Imagen 4.6: Relación factores constitutivos OM respecto a la EO.



Igualmente, y dado que como hemos comentado ambos enfoques están asociados a una mejora en los resultados organizacionales, parece lógico considerar que su implementación y desarrollo acarreará beneficios para aquellas que firmas que lo lleven a la práctica (Ver imagen 4.5). En este sentido, nos consideramos como un tercer objetivo de esta investigación:

Obj.1.3: Determinar la vinculación de ambos enfoques o perspectivas gerenciales -OM y EO, respecto a una mejora en el rendimiento o performance organizacional.

Imagen 4.7: Relación OM y EO respecto RE.



3.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Una vez presentados los enfoques o términos objeto de estudio, y expuestos los objetivos a perseguir con cada uno de ellos, queda por exponer las hipótesis o propuestas que nos llevan a fundamentar el modelo conceptual aquí propuesto.

Como es evidente, cada una de las hipótesis presentadas ha sido definida en función del objetivo a perseguir con cada una de ellas, por lo que estas serán presentadas en base al tipo de relación propuesta, pasamos pues a relatarlas.

3.1.- Hipótesis relativas a los factores constitutivos de una estructura orgánica (EO) como condicionantes de un enfoque o perspectiva Orientada al Mercado (OM).

Siguiendo los trabajos desarrollados por Galbraith (1973, 1994), Mintzberg (1979), Volberda (1992, 1998), y Camps *et al.* (2002), y tomando como referente la concepción organizacional de Daft y Lewin, (1993) en la que existen mutuas interdependencias entre la tecnología, la cultura y la estructura, consideramos que el carácter orgánico (flexible y adaptable) de una organización se encuentra determinado por los siguientes factores o elementos:

1.- El Sistema Técnico y Tecnológico: El carácter orgánico –flexible, del sistema técnico y tecnológico viene determinado por unos modos de producción con tecnologías adaptables a nueva situaciones productivas, en la que el plan físico de distribución permite la intercambiabilidad de su configuración (Hill, 1983), los medios o equipos de producción son altamente adaptables y en la que el conocimiento técnico y tecnológico de sus trabajadores condiciona la variabilidad de las actividades a desarrollar (Pugh *et al.* 1969b).

Hemos pues de esperar, que un *sistema técnico y tecnológico flexible*, facilitará la generación y uso de la información dentro de la organización, propiciando una respuesta organizativa (cambio o variabilidad productiva) consecuencia de la información generada acerca de las necesidades del mercado (Camps *et al.* 2002).

De este modo, consideramos que el carácter orgánico y flexible del sistema técnico y tecnológico ha de favorecer la generación de inteligencia de mercado, su difusión y partición entre cada uno de los

departamentos o áreas funcionales, de manera que permita obtener una respuesta organizativa coordinada y acorde a las necesidades del mercado previamente detectadas. En base a ello consideramos que:

H_{1.1}: Mayores niveles de flexibilidad del sistema técnico y tecnológico favorecerán positivamente la adopción y desarrollo de un enfoque o perspectiva orientada al mercado

2.- Cultura Organizacional: Para el caso de este trabajo optamos por una concepción de cultura basada en ideas y creencias y no en actividades y sistemas (Robbins, 1990; Davis, 1992; Sánchez *et al.* 2006).

Para Volberdra (1998), el análisis cultural identificador de la flexibilidad organizacional comprende la formación de la identidad, el liderazgo, las reglas no escritas y una orientación externa de la organización. Estas cuatro variables determinarán las denominadas culturas conservadoras poco flexibles frente a culturas innovadoras con elevado potencial de flexibilidad ante lo incierto (Camps *et al.* 2002).

Por cultura organizativa flexible se entiende aquella que se caracteriza por una amplia identidad (riqueza de valores), un liderazgo emergente flexible y en la que se tienen en cuenta aspectos cualitativos (Levy y Merry, 1986), con poco nivel de formalización (reglas no escritas) y claramente orientada hacia al exterior, es decir, hacia entorno y clientes (Ackoff, 1974; Volberdra, 1998). Es por ello por lo que consideramos que:

H_{1.2}.- Mayores niveles de flexibilidad cultural favorecerán positivamente la adopción y desarrollo de un enfoque o perspectiva orientada al mercado.

3.- Sistemas de planificación y control: Los sistemas de planificación y control son otro elemento estructural a considerar en cualquier diseño organizativo que provenga de la escuela de contingencias. De acuerdo con Van de Ven (1986), sistemas elaborados y detallados limitarán la capacidad de adaptación ante situaciones inesperadas. Es por ello que Lenz y Lyles (1985) recomiendan, si se busca flexibilidad, una planificación a largo plazo, suave, genérica y basada en información cualitativa.

Para estos autores (Lenz y Lyles, 1985), a medida que los sistemas de planificación y control presentan mayores niveles de rigidez y formalización, se verán cada vez más limitadas la capacidad de adaptación y de respuesta de la organización ante nuevas situaciones inesperadas. Es por ello por lo que consideramos que:

H_{1.3}.- Mayores niveles de rigidez en los sistemas de planificación y control limitarán y dificultarán la adopción de un enfoque o perspectiva orientada al mercado.

4.- Formalización: Las organizaciones tienden a formalizar el comportamiento de sus trabajadores como forma de reducir la variabilidad e incrementar la predictibilidad de los resultados a costa de disminuir la flexibilidad y capacidad de actuación de los trabajadores (Mintzberg, 1979).

Tal y como plantean Burns y Stalker (1961); "excesivos niveles de formalización bloquean la capacidad de percepción de los problemas desde nuevos puntos de vista", cualidad importante cuando se incrementan los niveles de incertidumbre y ambigüedad. De acuerdo a ello, la formalización es implementada con el objeto de eliminar la incertidumbre creada en determinadas situaciones, favoreciendo el que las personas sepan qué hacer en todo momento. De hecho, como apunta Head *et al.* (2010); "en el caso de surgir una

nueva situación no codificada se procederá a la creación de un nuevo procedimiento que lo registre y codifique".

5.- Centralización: La centralización ha sido un factor ampliamente analizado, tanto desde un plano teórico, como desde un punto de vista empírico (Pugh *et al.*, 1968, 1969a y 1969b; Galbraith, 1973; Mintzberg, 1979; Brooke y Remmers, 1978). Desde la teoría de la organización, se entiende que la centralización guarda una relación inversa con los niveles de incertidumbre y ambigüedad a los que toda organización se debe que enfrentar (Hage y Aiken, 1967; Thompson, 1967; Lawrence y Lorsch, 1967).

No obstante, en lo que respecta a la revisión de la literatura sobre OM y sus antecedentes estructurales, se observa una gran diversidad de conclusiones y resultados en torno a estas dos variables consideradas (centralización y formalización).

De este modo, para Hage y Aiken (1967), en situaciones de elevada complejidad cuando la incertidumbre y ambigüedad son altas; *"la formalización es en extremo negativa al reducir la flexibilidad estructural necesaria para incrementar la capacidad de procesamiento de información"*.

Igualmente, Zaltman, Duncan y Holbek (1973) y Deshpandé y Zaltman (1982), resaltan que tanto formalización como centralización deben relacionarse inversamente con la utilización de información sobre el mercado para el diseño de una oferta comercial competitiva, llegando a la conclusión, que entre estas dos variables y la OM existe una relación negativa; *"siendo posible esperar que cuanto mayor sea la formalización y centralización menor será la generación y diseminación de inteligencia del mercado, encontrando mayor dificultad para desarrollar y poner en práctica una oferta comercial atractiva de cara al cliente"* (Zaltman, *et al.* 1973) .

No obstante las evidencias empíricas sobre los efectos que formalización (existencia de normas explícitas que guíen el comportamiento de los individuos y sus relaciones en general) y centralización (ausencia o delegación de autoridad en la toma de decisiones participativas) no resultan del todo concluyentes, existiendo una pluralidad de criterios en cuanto a sus efectos sobre las organizaciones.

Existen otros planteamientos alternativos en relación a los efectos que formalización y centralización tienen en relación con el enfoque de la OM. Concretamente, Menon, Bharadwaj, Adidam y Edison, (1999) y Cadogan y Paul (1999), sugieren; *"que se necesita cierto grado de formalización y centralización para que se den efectivamente los comportamientos propios de la OM, si bien el nivel preciso de ambas variables vendrá condicionado por el dinamismo del entorno"*, de forma que en entornos estables se confirma empíricamente que tanto formalización como centralización incrementan la eficiencia y eficacia de la OM, mientras que en entornos complejos e inestables el aumento significativo de ambas características puede ir en detrimento de la misma.

A esta situación se añade un factor adicional, las condiciones del entorno. Al respecto Galbraith y Nathanson (1978) sugieren que; *"no existe una estructura mejor en términos absolutos sino que la más adecuada será aquella que de modo más conveniente se adapte a las exigencias de la actividad de la empresa y de su entorno"*, de modo que, tanto centralización como formalización podrán favorecer o dificultar la adopción de la OM en función del entorno y el contexto organizativo.

Resulta pues evidente la gran diversidad de opciones y opiniones en torno a la valoración de estas variables y de sus efectos sobre la OM, si bien consideramos que el nivel preciso de ambas variables vendrá condicionado por el *dinamismo* del entorno.

No obstante, tomando como referente los estudios que sobre formalización y centralización organizacional realizan Hage y Airen, (1970); Zaltman, Duncan y Holbek, (1973) y Deshpandé y Zaltman (1982), consideramos que:

H_{1.4}.- Elevados niveles de formalización organizacional dificultarán y limitarán la adopción de un enfoque o perspectiva Orientado al Mercado.

H_{1.5}.- Del mismo modo, elevados niveles de centralización organizacional dificultarán y limitarán la adopción de un enfoque o perspectiva Orientado al Mercado.

6.- Complejidad organizacional (Departamentalización): En cuanto a los modos de agrupación, la flexibilidad de la unidad funcional es mínima cuando un imprevisto en una de las unidades repercute en el resto, bajo el supuesto de la existencia de fuertes interdependencias entre ellas, siendo además las dificultades de coordinación mayores (Khandwalla, 1977).

Por contra, la flexibilidad de las unidades de producto, y aún más las de mercado, se consideran más flexibles, debido fundamentalmente, a su relativa autosuficiencia (Van de Ven, 1986). Es por ello por lo que otro de los elementos estructurales a considerar al analizar la flexibilidad organizacional haga expresa referencia a los niveles jerárquicos.

Es comúnmente aceptado, que las estructuras planas, frente a las verticales, favorecen la adaptación de cambios al posibilitar la rápida transmisión de información desde los que la poseen a los que toman decisiones, y viceversa, permitiendo además de la transmisión vertical de información, la horizontal (Khandwalla, 1977; Quinn, 1985; Nadler y Tushman, 1988).

Junto a este proceso de especialización vertical, también se da la horizontal. La especialización horizontal, (*funcionalización* según Volberda, 1998), está referida al nivel o grado de partición de la autoridad entre los directivos, y por tanto hace expresa referencia a su *especialización* e integración entre las diversas unidades departamentales. De este modo, una baja especialización garantiza más rápidas reacciones debido a la no necesidad de intervención de superiores jerárquicos y a una mayor visión de conjunto.

De esto se deduce que, una mayor especialización conllevará mayores niveles de complejidad organizacional, lo que hará reducir su capacidad de adaptación a situaciones concretas y específicas. Del mismo modo, altos niveles de complejidad organizacional darán lugar a mayores niveles de interdependencia, con la consiguiente necesidad de coordinación entre los distintos departamentos o áreas funcionales. Es por ello por lo que consideramos que:

H_{1.6}:- Mayores niveles de complejidad organizacional (especialización), limitarán la flexibilidad organizacional obstaculizando la adopción y desarrollo de un enfoque o perspectiva orientada al mercado.

7.- Formación: Una formación amplia y variada, permite empleados más intercambiables y preparados ante contingencias imprevistas, incrementando con ello los niveles de flexibilidad organizacional (Volberda, 1998).

Al respecto, Páramo (2001) considera el simbolismo del marketing como forma de, “*entender el dilema acerca de cómo socializar a los nuevos empleados, de modo que, tanto los procesos de reclutamiento*

como los de entrenamiento son actividades con altos contenidos culturales ligados a la interpretación de ciertos símbolos formales e informales de socialización”.

Esto no viene sino a confirmar que las acciones de formación pueden contribuir a desarrollar y promover en los empleados la asimilación de esta filosofía o cultura empresarial basada en la aplicación de un nuevo concepto de marketing. Es por ello por lo que consideramos que:

H_{1.7.}- Una elevada y heterogénea formación de los empleados aumentará favorecerá positivamente la implementación y desarrollo de un enfoque o perspectiva orientada al mercado.

8.- Adaptación Mutua: Una de las medidas propuestas por Galbraith (1994) está referida a la intensificación de la adaptación mutua mediante mecanismos como la rotación interdepartamental, la proximidad física, las redes de comunicación, los eventos interdepartamentales, las estructuras reflejas, los sistemas de recompensas y colaboración y otros que finalmente confluyen en la denominada *estructura matricial*.

Mintzberg (1979) y Volberda (1998) justifican esta adaptación mutua como; *“un mecanismo básico de coordinación cuando la turbulencia del entorno es tal que sólo la flexibilidad proporcionada por la comunicación fluida y espontánea entre los trabajadores permite una adecuada coordinación”.*

Recordemos que Narver y Slater (1900) determinan la necesidad de la coordinación interfuncional, en base a; *“la capacidad o habilidad de organizar y dar sentido a las acciones que realice cada parte o área funcional e integrarlas de forma coherente y ordenada de manera que contribuya a la consecución de los objetivos marcados por cada grupo u organización”,* considerando que; *“los primeros dos elementos (orientación cliente y competencia) no tienen valor si la organización no puede responder a la inteligencia de mercado y a las expectativas generadas”.* Es por ello por lo que consideramos que:

H_{1.8.}- Altos niveles de coordinación y adaptación interdepartamental favorecerán positivamente la adopción de un enfoque o perspectiva orientada al mercado.

3.2- Hipótesis relativas a los factores constitutivos de la OM como condicionantes para la implementación de criterios organizativos de tipo orgánico.

En el contexto específico de las organizaciones, la comunicación adopta particulares derivadas de las características únicas e irrepetibles de cada empresa, afectando tanto a los factores tecnológicos y estructurales como a los estilos de dirección, e incluso, a las propias características socio-psicológicas de sus trabajadores.

Es por ello por lo que Payne (2007) considera que el proceso de comunicación organizacional es la principal herramienta que dispone la empresa a la hora de definir y transmitir la cultura y estrategia empresarial; *“dado que esta está presente en cada una de sus fases, generación de información a lo largo de la organización, su tratamiento y compartimentalización por parte de expertos y analistas para que finalmente sea comunicada de manera clara y concisa a aquellos que la van a ejecutar (ACI)”.*

Tal planteamiento parece concordar con la propuesta realizada por Kohli *et al.* (1991:1993) en torno a los procesos de implementación y desarrollo de unos comportamientos orientados al mercado, y por el que se

le considera como; *"el proceso que genera información acerca del mercado, su posterior diseminación por toda la organización y la consiguiente respuesta organizativa acorde a las necesidades detectadas"*.

Igualmente, autores como Cadogan y Diamantopoulos (1995) que basaron sus trabajos en las investigaciones de Kohli y Jaworski (1993) resaltan la influencia de aspectos relacionados con factores de contexto o contingentes en relación con las actividades de OM, especialmente en la generación de inteligencia de mercado, y concretamente, en las fuerzas que limitan las habilidades de la organización para desarrollar dichas actividades.

Es por ello por lo que Sinkula (1994) considera que; *"las organizaciones deben concebirse como sistemas adaptativos capaces de aprender acerca del mercado y de cómo procesar la información que surge de éste y ello pueden lograrlo mediante la demostración de comportamientos adaptativos aprendidos en el transcurso de la vida de la organización"*, estando todo este proceso guiado por un componente de coordinación organizativa; *"que exige tanto una coordinación intrafuncional de los individuos con la estructura, sistemas y procesos organizativos, como interfuncional respecto al mercado, distribuidores y clientes finales"*.

En esta línea se expresa Llonch (1993) cuando afirma que; *"para conseguir trasladar la responsabilidad de la puesta en práctica de la integración y coordinación de las funciones del marketing a todas las áreas de la empresa, es necesario desarrollar estructuras organizativas y mecanismos de coordinación que incrementen la circulación del flujo de recursos entre departamentos con fuertes dependencias mutuas"*.

Recordemos que a nivel de modelaje organizacional estas adaptaciones se consiguen mediante la implementación de criterios de tipo orgánico, cuya finalidad es incrementar los niveles de flexibilidad y adaptabilidad estructural en base a una serie de propuestas relacionadas con la toma de decisiones, la tecnología de la información, el desarrollo de relaciones laterales y la descentralización de la estructura organizativa (Camps *et al.* 2002; Azuaje, 2006), siendo planteadas como alternativa a los modelos organizacionales burocráticos y mecanicistas propios de sociedades industrializadas.

La idea básica de este enfoque según Wang *et al.* (2003), vendría soportada por un cambio en el proceso de toma de decisiones de vertical a horizontal, por la erosión de las barreras departamentales como forma de facilitar el trabajo de equipos interfuncionales y la integración de conocimientos especializados (Departamentalización), lo que trae como consecuencia una descentralización del poder y de la toma de decisiones, y por tanto, mayores niveles de informalidad y flexibilidad organizacional. En consecuencia, parece lógico considerar que:

H_{2.1} La generación de información relativa al mercado, entendida como proceso de aprendizaje organizacional, favorecerá positivamente el desarrollo e implementación de criterios organizativos de tipo orgánico.

H_{2.2} La diseminación y circulación de conocimientos a lo largo de toda la organización, entendido como proceso de comunicación organizacional, favorecerá positivamente el desarrollo e implementación de criterios organizativos de tipo orgánico.

H_{2.3} Consecuencia de las anteriores, una respuesta organizativa orientada al mercado y basada en las necesidades reales del mercado, favorecerá positivamente la implementación de criterios organizativos de tipo orgánico.

3.3.- Hipótesis relativas a la vinculación de ambos enfoques (EO y OM) respecto al rendimiento empresarial (RE).

Son abundantes las investigaciones que hablan de la conexión entre *OM-Resultados empresariales* y de los beneficios que esta acarrea para las empresas que lo implementen (Kohli, et al. 1991:1993; Narver y Slater, 1990; Sinkula, 1993; Gounaris y Avlonitis, 1997; Cossío y Martín, 2001 y Martín et al. 2003).

Recordemos que para Day (1994), las empresas orientadas al mercado poseen unas capacidades distintivas que les permiten alcanzar rendimientos superiores frente a otras organizaciones que no lo están, destacando la capacidad de respuesta al mercado y la capacidad de unión al cliente como capacidades determinantes y diferenciadoras de la OM.

Igualmente, Langerak y Commandeur (1998) conciben la OM como una fuente de ventajas competitivas, entendiendo por tal; *“un conjunto de habilidades que la organización puede desarrollar para crear y ofrecer un valor superior de cara al cliente”*. En este sentido, Grunert et al. (1996) consideran que la OM puede concebirse; *“como aquel proceso que emplea las habilidades, recursos y capacidades que la empresa posee con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de manera diferenciada a como lo realiza el resto de competidores”*.

En esta línea Varela et al. (1996) inciden sobre el efecto directo que la OM tiene, tanto desde un punto de vista cultural como comportamental, sobre los resultados de la organización, de forma que; *“la OM se puede concebir como un recurso si se adopta, se implanta y está culturalmente asimilada por la organización”* (Hunt y Morgan, 1995).

Tal filosofía de negocio se ha de ir conformando a través del mismo proceso por el que la empresa aprende de su entorno por medio de las actividades de generación, diseminación de información y la posterior respuesta organizativa, lo que le permitirá atender de manera diferenciada las necesidades tanto reales como potenciales de sus respectivos mercado en base a los comportamientos y experiencias vividas por esta en el transcurso de su historia (Kohli, et al. 1991). Es por ello por lo que consideramos:

H_{3.1}: La implementación y desarrollo de una perspectiva o enfoque OM, entendido como recurso o habilidad organizativa, favorecerá positivamente la consecución de ventajas competitivas sostenibles con el consiguiente impacto sobre los resultados empresariales y organizacionales de la firma.

De igual modo, el estudio de las configuraciones y formas organizativas ha estado mediatizado por el enfoque o perspectiva contingente. Según este enfoque, no existe una forma optima de organizar, antes bien; *“toda organización que desee ser eficiente deberá procurar la congruencia entre su estructura, procesos internos y las contingencias o circunstancias específicas que la envuelven: entorno, tamaño, tecnología, edad, etc.”* (Fernandez, 1986).

Actualmente el enfoque teórico adoptado para el análisis de las estructuras o diseños organizativos se centra en el desarrollo de planteamientos de carácter *sistémico e interpretativo* (*Sistemiología-Interpretativa*), perspectiva por la que; *“la realidad adquiere forma o se estructura mediante interpretaciones y concepciones, que a modo de plantillas (organigrama) ordenan y dan sentido a las apreciaciones sobre la realidad”* (Azuaje, 2006).

Tales planteamientos, prestan fundamentalmente atención a las circunstancias externas y cambiantes del entorno, así como a la conveniencia por desarrollar nuevas formas organizativas más acordes a las

necesidades corporativas actuales; “que vayan más allá de la estructura funcional-jerárquica propia de las estructuras mecanicista” (Wang et al, 2003).

Es por ello por lo que Engdahl (2005) sugiere que; “dado que no se puede controlar el ambiente y las organizaciones mecanicistas no pueden adaptarse rápidamente usando estructuras verticalistas (cadena de jerarquía y control), la única alternativa posible es trasladarse a un modelo más natural y orgánico”.

No obstante, esta capacidad por desarrollar ventajas competitivas por medio del diseño estructural, requiere de la habilidad de gerentes y directivos de lograr una efectiva división del trabajo y una adecuada coordinación del mismo con vistas a asegurar su correcto funcionamiento en base a las capacidades, habilidades y recursos de que disponga, y no en base a una correcta alineación de los principales factores incluidos en el diseño organizativo. Es por ello por lo que consideramos que:

H_{3.2}: El desarrollo e implementación de criterios organizativos de carácter orgánico favorecerá positivamente la consecución de mejores resultados organizacionales en base a una mayor capacidad de flexibilidad y adaptación de la organización a su entorno.

Presentadas las hipótesis, procedemos en el siguiente capítulo a determinar la metodología empleada en la fase empírica de esta investigación.

PARTE IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACION EMPIRICA

Cap. 5: METODOLOGIA

Establecido el marco teórico y presentadas las hipótesis, quedaría por detallar la metodología empleada para la realización del trabajo empírico. Para ello, comenzaremos con la definición de las variables objeto de estudio así como las escalas utilizadas para su medición, continuando con la determinación del universo de estudio y los criterios seguidos para la selección de la muestra.

Finalmente, haremos mención a las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de datos y por el que esperamos refutar o rechazar las argumentaciones aquí propuestas.

1.- OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

La revisión de la literatura realizada en apartados anteriores (Capítulos 2 y 3), nos ha permitido establecer un modelo teórico (Capítulo 4) por el que plantear la relación de interdependencia y complementariedad entre la orientación al mercado (OM) y una tipología estructural orgánica (EO), así como su vinculación respecto a una mejora en el rendimiento o performance organizacional (RE) de la firma.

Hemos de prestar atención a dos requisitos que de forma general, debe cumplir toda investigación: la integridad de los datos y su capacidad confirmatoria. El primero de ellos se refiere a las características de la investigación y como estas llegan a afectar al error o sesgo los de resultados, siendo en este caso esenciales los conceptos de fiabilidad y validez.

El segundo, hace referencia a la capacidad confirmatoria y al grado de generalización de los resultados obtenidos, debiéndose prestar especial atención a aspectos metodológicos tales como medidas, métodos muestrales, escenario de la investigación, horizonte temporal, que pueden incluso llegar a afectar su generalización a otros contextos y ambientes. Generalmente, resulta difícil lograr su cumplimiento, por lo que trataremos de buscar un equilibrio entre ambos.

Por otro lado, es comúnmente aceptado que los estudios de naturaleza *cualitativa* parecen más adecuados a la hora de proporcionar niveles elevados de confirmación o de riqueza contextual, mientras que los *cuantitativos* inciden en el requisito de la integridad. Para este caso, y teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, el objeto perseguido por la misma y los antecedentes empíricos existentes, nos lleva a decantarnos por un estudio de naturaleza cuantitativa.

Otra de las cuestiones a considerar es la relativa a la dimensión temporal de la investigación. Si bien hemos puesto de manifiesto en la primera parte de este trabajo el alto grado de consenso acerca de los efectos de estas variables en el largo plazo, limitaciones condicionadas por el carácter exploratorio del mismo, los cambios regulatorios producidos en el sector durante la realización del mismo, unido a razones de tipo práctico, han hecho que optemos por un enfoque sincrónico de corte transversal (fotografía), de carácter exploratorio, de naturaleza sectorial y cuantitativo.

En relación al desarrollo de la investigación empírica, esta se ha desarrollado teniendo en consideración las siguientes fases:

- 1.- Identificación de las variables: Delimitación de las variables y constructos que se incluyen en el modelo propuesto.

2.- Identificación de los instrumentos y escalas de medida: En la que se proponen, para cada constructo o variable, las escalas de medida a emplear con sus respectivos indicadores.

3.- Determinación del escenario de la investigación: Identificación y delimitación de la realidad en la que desarrollamos nuestra investigación. Centrada por tanto en cuestiones relacionadas con la elección del sector o sectores de actividad, la determinación de las unidades muestrales, identificación de la población objeto de estudio, extracción de la muestra, diseño del cuestionario, método de recogida de datos y la propia realización del trabajo de campo.

4.- Selección y determinación de las técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de los datos: Justificación de las técnicas consideradas más apropiadas para el análisis de los datos y su posterior contrastación en base al modelo teórico propuesto.

5.- Análisis de los resultados: La aplicación de las técnicas estadísticas deberá permitirnos la contrastación (positiva o negativa) de las hipótesis y del modelo diseñado.

6.- Conclusiones: La contrastación de las hipótesis nos facilitará la obtención de conclusiones que nos permitirán ofrecer aportaciones teóricas y recomendaciones prácticas para la gestión. Es conveniente incluir en este apartado las limitaciones encontradas durante la realización de este trabajo, así como aquellas cuestiones que no han sido resueltas y que esperamos poder analizar en posteriores trabajos.

2.- IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES E INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Las variables que integran el modelo propuesto son consideradas como latentes, es decir, no se pueden observar de forma directa, y su medición se hará por medio de indicadores o variables observables, siendo a veces necesaria más de una variable latente para representar un concepto o constructo.

Para medir estos conceptos hemos seguido el proceso recomendado por Bollen (1989), quien establece los siguientes pasos para este proceso:

- Dar un significado claro al concepto.
- Identificar las dimensiones y las variables latentes que lo representan.
- Aportar indicadores de medida basándose en la teoría previa.
- Especificar la relación entre los indicadores o variables observables y los conceptos o variables latentes.

Las dos primeras etapas de este proceso ya han sido abordadas en la primera parte de esta investigación por medio de la exposición de los fundamentos teóricos. Nos centraremos pues en el resto de las fases, es decir, en la proposición de los indicadores para la medida de las variables latentes, la comprobación de su idoneidad y la especificación de la relación entre dichos indicadores respecto a las variables latentes que miden los conceptos abordados.

Siguiendo las recomendaciones de Howell (1987), utilizaremos escalas multi-ítems evitando en la medida de lo posible el más que probable sesgo en las respuestas obtenidas, al tiempo que se facilita una mayor explicación del constructo, por lo que optamos por la utilización de escalas Likert para valorar el nivel de respuesta de los encuestados.

A favor de este tipo de escala (Likert), se puede argumentar la facilidad en su elaboración, su autoadministración y cumplimentación, y aunque en su origen fueron propuestas para medir actitudes, igualmente han sido empleadas para evaluar comportamientos.

Otra cuestión a destacar es la naturaleza de los indicadores utilizados, aspecto que resulta de gran importancia para definir el tipo de técnica a emplear. De acuerdo con Fornell (1982), las variables observadas pueden ser reflectivas o formativas.

En el primer caso, la variable latente es contemplada como un factor que subyace en las observaciones, mientras que en el segundo, es tomada como un índice producido por tales observaciones. De este modo, una de las formas de comprobar si los indicadores de las respectivas variables latentes son reflectivos o formativos consiste en medir la correlación existente entre ambos, que por otra parte, deberá ser elevada.

Para este trabajo, consideraremos que todas las variables observadas son reflectivas de sus respectivas variables latentes, para a continuación, proceder a identificar y definir las escalas de medida y los indicadores de las diferentes variables (latentes) contenidas en el modelo.

2.1.- Escalas para la medición del concepto estructuras orgánicas (EO)

Para ello seguimos la propuesta planteada por Camps, *et al.* (2002) en torno a la creación de una herramienta que permite medir el carácter orgánico de las empresas y organizaciones. Esta escala contiene, en palabras de Camps *et al.* (2002), “*las dimensiones o parámetros consideradas para su definición*”, aludiendo a los siguientes factores o elementos: sistema técnico y tecnológico, cultura organizativa, sistemas de planificación y control, formalización, centralización, complejidad organizacional, formación y adaptación mutua, cuya pertinencia ha sido justificada y validada por los propios autores (Camps, *et al.* 2002).

La metodología a seguir para la construcción de esta escala responde a un cuestionario conformado por ocho sub-escalas que recogen a su vez las dimensiones del constructo anteriormente indicadas. Inicialmente esta contenía un total 39 ítems, que tras un proceso iterativo se han ido depurando hasta lograr un total de 24 ítems o preguntas tipo Likert con rango de 5 puntos que oscilan entre los valores “1” (muy en desacuerdo) y “5” (muy de acuerdo).

Para la elaboración de las distintas escalas que forman el cuestionario los autores han seguido el proceso propuesto por Churchill (1979), lo que implica la comprobación de la fiabilidad de las mismas, para posteriormente, y por medio de técnicas relación de variables, comprobar la validez convergente que estas presentan.

De acuerdo a ello, la herramienta obtenida cumple las propiedades psicométricas que cualquier escala de medición debiera cumplir (Nunnally, 1978; Churchill, 1979; Peter, 1981; Bagozzi y Phillips 1982), y en la que se destaca la presencia de algunos ítems o variables relatados en sentido negativo (miden lo opuesto), por lo que deberemos de tener en consideración este aspecto de cara a los posibles resultados que podamos obtener con esta escala. No obstante, la redacción final de la misma queda configurada de la siguiente manera:

- **Sistema técnico-tecnológico (ST):** Consta de **cuatro** preguntas que pretenden medir el grado o nivel de flexibilidad del sistema técnico y tecnológico, fundamentalmente tomados de los trabajos de Woodward (1965), Van Donck *et al.* (1991) y Kotha (1995).

- **Cultura (CO):** Integrada por **tres** preguntas o ítems basados en los trabajos desarrollados por Ghoshal y Nohria (1989), Veiga *et al.* (2000), Arnold *et al.* (2000) y principalmente Volberda (1998).
- **Sistemas de Planificación y control (PC):** Para la medición de los sistemas de planificación y control se han formulado **tres** preguntas o ítems tomados principalmente de los trabajos desarrollados por Mintzberg (1979) y Lenz y Lyles, (1985).
- **Formalización (FM):** Para medir este aspecto estructural se han formulado **tres** preguntas o ítems basadas en los trabajos desarrollados por Pugh *et al.* (1968), Hage y Aiken (1969), Pennings (1973) y Dewar *et al.* (1980).
- **Centralización (CT):** Para la medición de los niveles de centralización, tanto vertical como horizontal se han planteado **dos** preguntas basadas en los trabajos desarrollados por Pugh *et al.* (1968), Hage y Aiken (1969) y Cummings (1995).
- **Complejidad organizacional (CP):** Las **dos** preguntas propuestas para la medición de los niveles de complejidad / simplicidad organizacional han sido extraídas de los trabajos desarrollados por Mintzberg (1979), Ghoshal y Nohria (1989) y Robbins (1990).
- **Formación (FO):** Compuesta por **tres** preguntas o ítems tomados principalmente del trabajo de Saphiro (1995).
- **Adaptación Mutua (AD):** Compuesta por **cuatro** preguntas o ítems en base a los trabajos de Galbraith (1973, 1994) y Volberda (1998).

2.2.- Escala utilizada para la medición del concepto OM.

Gran número de trabajos e investigaciones desarrolladas en el área de la OM se han centrado en proponer una gran variedad de instrumentos o herramientas con las que medir dicho concepto. Entre ellas, destacamos las propuestas desarrolladas por Narver y Slater (1990) y Kohli, Jaworski y Kumar (1993), quienes han proporcionado las que son consideradas como las principales herramientas para medir este concepto.

Ambos trabajos emplean escalas Likert con las que medir las percepciones de los directivos sobre distintos aspectos relacionados con la orientación al mercado, haciendo posible su medición y posterior codificación (Hernández *et al.* 1998).

En este aspecto, una primera decisión que tuvimos que afrontar fue determinar que herramienta o escala emplearíamos para la medición de este concepto. Para el caso de la escala propuesta por Narver y Slater (1990) se pueden argumentar, entre otras cuestiones, las dudas manifestadas por autores como Gauzante (1999) sobre la validez de sus contenidos, o bien las expuestas por Farrell y Oczkowski (1997) sobre las propiedades psicométricas de la misma.

Otra limitación proviene de que; *“a pesar de utilizar un enfoque cultural de la OM, sólo seis de los quince indicadores recogen esta dimensión, además de no tener en cuenta la orientación externa de la organización a excepción del enfoque hacia el consumidor”* (Narver y Slater, 1990).

Para el caso de la escala MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar (1993), esta resulta más consistente en su propuesta comportamental, contemplando además cuestiones de tipo cultural al recoger las capacidades de la organización en cuanto a la reacción de los individuos que la forman así como su nivel de proactividad (Gauzente, 1999).

Por tanto, y coherentes con lo expuesto, decidimos emplear el modelo de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), pero no en su versión original, sino la propuesta elaborada por Matsuno *et al.* (2000), y es que si bien algunos autores consideran la escala MARKOR como un instrumento estandarizado, otra parte significativa considera necesario seguir profundizando en el conocimiento de sus propiedades psicométricas (Kohli *et al.* 1993:473).

Por su parte, Matsuno *et al.* (2000), comparan la escala MARKOR con su versión original de 32 indicadores y una nueva derivada de las anteriores integrada por un total de 22 ítems, que tras un proceso de validación, se mostró superior en cuanto a sus propiedades psicométricas y la operatividad del constructo.

Para estos autores, la propuesta de Kohli *et al.* (1993); *“si bien desde un punto teórico destaca la importancia de otros factores de mercado, centra su escala en temas relacionados con la competencia y los consumidores sin tener en cuenta por ejemplo como el entorno macroeconómico, social o legal que igualmente afectan al constructo, y en concreto, a su operatividad, ya que la información de mercado debe captarse de todas las fuentes o stakeholders que intervienen en él”*.

Esta nueva propuesta consta de 22 ítems que se distribuyen de la siguiente manera:

- 8 para medir la Generación de Inteligencia de Mercado (**GI**).
- 6 para la Diseminación (**DI**).
- 8 para el subconstructo de respuesta organizativa (**RO**).

De la redacción final, 12 de los ítems son desarrollados por Matsuno *et al.* (2000), 7 proceden de la MARKOR y 3 son de la versión original de Kohli *et al.* 1991 (ver Anexo Cuestionario), presentándose en forma de ítems planteados mediante escalas Likert con intervalos de cinco puntos que oscilan entre los valores “1” (muy en desacuerdo) y “5” (muy de acuerdo).

La ventaja de esta nueva herramienta según el propio autor, radica en que; *“este nuevo instrumento amplía los factores o fuerzas de mercado al considerar y tener en cuenta además de los proveedores, las administraciones públicas, las tendencias sociales y el contexto macroeconómico”*; Matsuno *et al.* (2000)

2.3.- Escala para la medición del Rendimiento o *Performance* Empresarial (RE).

Dada la implicación de las variables consideradas (OM y EO) respecto a una mejora en el rendimiento empresarial (RE), se han introducido un conjunto de variables y/o dimensiones que pretenden evaluar la relación de estos enfoques respecto a los resultados organizacionales alcanzados por la firma.

La revisión bibliográfica realizada sobre los efectos directos que la OM ejerce sobre el rendimiento empresarial pone de manifiesto la existencia de un gran abanico de criterios sobre la consideración más apropiada respecto a este indicador. Mientras unos estudios emplean el beneficio o la rentabilidad, otros señalan la necesidad de utilizar resultados operativos, y no sólo financieros, como forma de medir esta variable. Tal es el caso de Cossio y Martin (2001) y Martín *et al.* (2003), quienes

proponen el uso de indicadores objetivos tomados de datos secundarios al tiempo que sugieren el empleo de medidas subjetivas basadas en las percepciones de los directivos.

Otras investigaciones tienden a utilizar igualmente varios indicadores. Tal es el caso de Jaworski, Kohli y Kumar (1993), quienes por un lado y de forma objetiva, utilizan la cuota de mercado, y del otro consideran las percepciones subjetivas de los directivos sobre el rendimiento global de la firma, aunque estos últimos son considerados de forma independiente, sin ninguna relación entre ellos.

Tomando como base estos trabajos, y dada la naturaleza y características de nuestra investigación, hemos optado por incorporar seis variables que consideramos están fuertemente vinculados con el rendimiento o performance organizacional, siendo la mayoría de ellas referidas en anteriores trabajos (Jaworski y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1991; Martín *et al.* 2003) como es el caso de indicadores como competencia, cuota de mercado y evolución de las ventas, si bien hemos de considerarlas de manera independiente sin ninguna relación entre ellos, tal y como proponen los anteriores trabajos mencionados.

Para ello, optamos por elaborar una escala multi-item y multidimensional (Cossío y Martín, 2001 y Martín *et al.* 2003), que de manera subjetiva trata de medir el rendimiento o performance alcanzado por una organización. Pasamos a continuación a detallar los ítems empleados para la construcción de esta escala:

- **Competencia (CM):** Aparecen **tres** ítems que pretende recoger la percepción del encuestado sobre el nivel de competencia en su sector en un horizonte temporal de 3 años.
- **Estructura y Regulación (ER):** Aparecen **cuatro** ítems que pretenden recoger la percepción del encuestado sobre la influencia que los cambios regulatorios y estructurales han tenido en su sector en un horizonte temporal de 3 años.
- **Evolución de las ventas (EV):** Conformado por **cuatro** ítems que pretenden evaluar la percepción del encuestado sobre la evolución de las ventas de su empresa y/o competidor/es en un horizonte temporal de 3 años.
- **Cuota de Mercado (MD):** Compuesta por **tres** ítems que tratan de avaluar la percepción de los entrevistados en relación a la cuota de mercado en un horizonte temporal de 3 años.
- **Calidad y Servicio (CS):** Aparecen **dos** ítems que pretenden evaluar la percepción de los entrevistados sobre la calidad del servicio que ofrecen sus respectivas compañías.
- **Desempeño organizacional (DO):** Recogida en torno a **tres** ítems que pretende recoger la percepción del encuestado sobre el nivel de eficiencia organizacional en conjunto.

3.- DELIMITACIÓN DEL ESCENARIO DE LA INVESTIGACION.

3.1.- Universo muestral.

Este trabajo se ha desarrollado tomando como escenario el conformado por las empresas y grupos que operan en el mercado minorista del gas y la electricidad, concretamente, nos referimos a las compañías *distribuidoras* y *comercializadoras* que operan en el sistema eléctrico y gasista nacional.

Hemos de indicar que la elección de este escenario no se ha realizado de manera aleatoria, sino que por contra existen razones de peso que lo fundamentan. De modo que, las constantes modificaciones estructurales y normativas sufridas en estos sectores a favor de la iniciativa privada, nos lleva a considerar el carácter orgánico (flexible y adaptable) de estos grupos y corporaciones a los imperativos y exigencias de su entorno (determinismo sectorial).

Del otro lado, la creación de las figuras de las comercializadoras, consecuencia de la liberalización de estos sectores y de la aplicación del criterio de libre iniciativa empresarial, pone de relieve la necesidad por abogar por nuevos enfoques gerenciales en sectores tradicionalmente regulados por los respectivos estados y tradicionalmente cerrados a la competencia.

Una vez aclarado esto, pasamos a delimitar el universo muestral en el que desarrollamos nuestro trabajo de campo. Para su detección, hemos acudido a los registros de información pública encontrados en la web de la Comisión Nacional de la Energía (www.cne.es), lo que nos permitió tener acceso a la BB.DD. aportada por el Mtrio. Industria, Turismo y Comercio en relación al registro de Compañías Distribuidoras y Comercializadoras que operan en el mercado nacional a fecha 20 de Octubre de año 2008.

El total de empresas que forman parte del Registro de Comercializadoras y Distribuidores de los sectores gasista y la eléctrico consta de **491** empresas, de las que **185** no fue posible contactar por errores en los datos de contacto, por la propia desaparición de la empresa, o bien por cambio de sociedad de las mismas (procesos de compra y fusión), quedando finalmente un universo muestral distribuido de la siguiente manera:

- **Distribuidoras Eléctricas**: De las 352 empresas distribuidoras aportadas por el censo inicial, resultó una muestra final de **191** empresas (54,26%).
- **Distribuidoras de Gas**: De las 48 distribuidoras gasistas aportadas por el censo inicial, resultó una muestra final de **36** empresas (75%).
- **Comercializadoras Eléctricas**: De las 58 comercializadoras eléctricas aportadas por el censo inicial, resultó una muestra final de **51** empresas (97,83%).
- **Comercializadoras de Gas**: De las 33 comercializadoras gasistas aportadas por el censo, resultó una muestra final compuesta por **28** empresas (84,84%).

De este modo, contemplamos un universo muestral compuesto por **306** empresas, lo que viene a representar el 62,32% del total de empresas incluidas por el censo obtenido en la web por la CNE, de las que un 79,09% corresponden al sector eléctrico y el 20,91% restantes son empresas gasistas; un 74,18% son distribuidoras y el 25,82% restante son empresas comercializadoras, obteniendo un total de **112** cuestionarios, lo que supone una tasa de respuesta 36,67% del censo utilizado.

Estos 112 cuestionarios fueron sometidos con posterioridad a un proceso de depuración en base a aspectos tales como; errores en la cumplimentación del cuestionario, similar perfil de funciones, pertenencia a un mismo departamento o área, resultando una muestra final compuesta por 79 cuestionarios, lo que vienen a representar una tasa de respuesta neta del 25,81%.

Dado el pequeño tamaño de la muestra resultante (79 cuestionarios), las dificultades encontradas durante la realización del trabajo de campo y la consiguiente recogida de información así como el carácter exploratorio del presente estudio, no hemos podido establecer criterios estadísticos que nos

permitan asegurar la aleatoriedad de la misma, por lo que hemos de considerarla como una muestra de conveniencia.

3.2.- Método empleado para la captación y recogida de información.

El método elegido para la recogida de información ha sido mediante la aplicación de una encuesta personal. Esta herramienta queda estructurada en 4 partes o áreas que se distribuyen de la siguiente manera:

- La primera de ellas recoge la medición del concepto de Orientación al Mercado según la propuesta de Matsumo *et al.* (2000).
- La segunda, se centra en la determinación del carácter orgánico y sus dimensiones o factores constitutivos, siguiendo para ello una re-adaptación de la escala propuesta por Camps *et al.* (2002).
- La tercera trata de recoger la evaluación realizada por los encuestados acerca de las variables relacionadas con la medición del rendimiento o performance empresarial, la cual hemos creado en base a similares trabajos desarrollados (Martín *et al.* 2003)
- Finalmente, la cuarta parte está dedicada a cuestiones de clasificación de la información en relación a criterios como: sector, actividad, tipo de mercado y perfil del encuestado.

El cuestionario fue sometido tanto a la opinión de expertos del mundo académico como empresarios y profesionales del sector, gracias a los que pudimos mejorar cualitativamente dicho instrumento de medida.

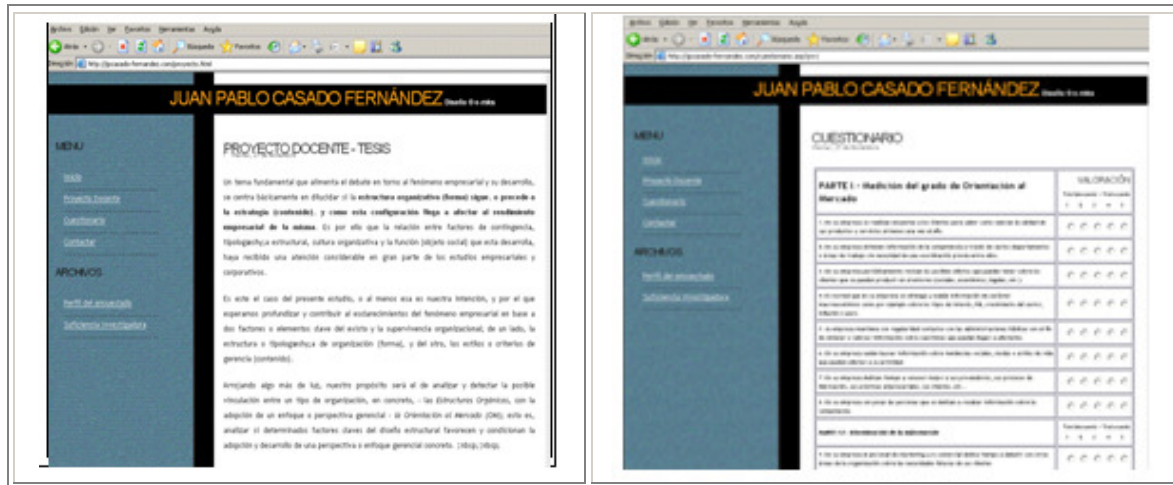
Este cuestionario fue dirigido fundamentalmente a personal directivo (técnicos o gerentes) que forman parte de las empresas y compañías Distribuidoras y/o Comercializadoras de los sectores del gas y la electricidad, así como personal de las mismas que tuviera una participación activa en la gerencia y dirección de las mismas, como pudiera ser el caso de Departamentos de RR.HH., Administración-Contabilidad y Marketing-Ventas, cuyas opiniones son igualmente relevantes para este trabajo.

La realización del trabajo de campo se desarrollo durante los meses de enero del año 2009 a Julio del año 2010. Para ello, se contactó con cada una de las empresas que integran la BB.DD., a las que se solicitó su ayuda mediante la cumplimentación del cuestionario a presentar.

Ello requirió la identificación y selección del perfil o persona más adecuada para su cumplimentación atendiendo a cada caso particular, así como el posterior seguimiento telefónico para su cumplimentación y envío (postal o cuestionario web), tratando de componer una muestra representativa en base a los criterios de: Sector (Eléctrico y Gasista) y Actividad (Distribuidora o Comercializadoras)

La metodología utilizada responde al criterio de selección y captación del encuestado, por el que se procedió a identificar el perfil o persona idónea para su cumplimentación. Igualmente, hemos acudido a aquellos centros de trabajo más cercanos para identificar y seleccionar a aquellos informantes que nos pudieran ser de utilidad, empleando como vía alternativa para la recogida de información un web-site implementado para la cumplimentación del mismo (Ver imagen 5.1 o visitar <http://www.jpcasado-fernandez.com>).

Imagen 5.1: Soporte Web para realización del trabajo de campo.



4.- DESCRIPCIÓN DE LOS METODOS DE ANALISIS DE DATOS EMPLEADOS.

Abordaremos a continuación los temas relacionados con los procedimientos y técnicas estadísticas a utilizar en el tratamiento de la información, cuya elección, se realizó en función de los conceptos o enfoques presentados, los objetivos propuestos y las escalas o instrumentos de medida finalmente empleados.

Agrupamos estas técnicas en torno a tres bloques: técnicas descriptivas y de clasificación, técnicas de validación de los instrumentos de medida y técnicas de contrastación y verificación de relaciones.

Mediante las *técnicas descriptivas y de clasificación*, tratamos de determinar la composición y las principales características de la muestra. En este sentido, empleamos estadísticos elementales como medidas de tendencia central, dispersión o frecuencias, lo que nos permiten formarnos una idea aproximada de la composición de la muestra.

Mediante el uso de *técnicas de validación*, tratamos de comprobar si los constructos empleados están adecuadamente medidos por medio de los indicadores y escalas empleadas. Recordemos que la mayoría de los constructos en el área de marketing contienen gran cantidad de aspectos que no pueden ser directamente observados, por lo que ningún indicador puede capturar completamente el significado teórico del constructo subyacente, y por tanto, se hacen necesarios múltiples ítems para su medición.

En base a esta idea, el modelo que proponemos estaría integrado por variables latentes que han de ser medidas por medio de un conjunto de indicadores (variables observadas), de modo que dichas escalas deberán reunir las condiciones psicométricas necesarias que aseguren su validez y fiabilidad.

Se puede dar el caso de que los indicadores de la escala no contemplen alguna de las características del constructo, por lo que su medida no se corresponderá con el verdadero valor de este. Cuando esto ocurre, puede deberse a dos tipos de errores, uno de carácter sistemático que afecta a la validez de la escala, y otro de tipo aleatorio que afecta a su fiabilidad.

Además, hay que delimitar el número de indicadores que componen la escala y comprobar su unidimensionalidad, es decir, asegurar la existencia de un elemento común subyacente en el conjunto de indicadores elegidos para medir la variable latente considerada (Anderson y Gerbing, 1988).

Son múltiples las variantes de validez que pueden ser empleadas. En nuestro caso, vamos a seguir el procedimiento propuesto por Churchill (1979) y Gerbing y Anderson (1988), analizando la validez de contenido, la consistencia interna de la escala, para finalmente realizar un análisis factorial que nos permita reducir la información recopilada en torno al menor número de ítems o variables posibles.

La *validez de contenido* intenta evaluar la capacidad del instrumento para recoger el contenido y el alcance del constructo y su dimensión. En esta investigación la validez de contenido se apoya en la fundamentación teórica y en las evidencias empíricas que sostienen los instrumentos de medición empleados, quienes por otra parte, fueron sometidos a su supervisión por parte de académicos e investigadores.

De modo que, tras la pertinente revisión bibliográfica y, considerando tanto aspectos teóricos, conceptuales como empíricos, consideramos el cuestionario válido para el objeto de estudio que pretendemos abordar.

Para el caso de la *validez o consistencia interna*, y partiendo de que una condición necesaria, aunque no suficiente para validar una medida es su fiabilidad, se procedió al análisis de esta dimensión para cada una de las escalas y dimensiones presentadas.

Por norma general, los instrumentos empleados en las ciencias sociales se pueden considerar fiables sí, con independencia de quién los administre y del modo que se haga, se obtienen resultados similares. De acuerdo a George y Mallery (1995); *"la fiabilidad se relaciona con el hecho de que el instrumento de medición produzca los mismos resultados cada vez que sea administrado a la misma persona en las mismas circunstancias"*.

En este trabajo, y de cara a la valoración de la fiabilidad de las escalas, optamos por hacer uso del *alfa de Cronbach*, indicador más ampliamente utilizado para este tipo de análisis. Este coeficiente (Cronbach) determina la consistencia interna de una escala por medio de la correlación media de una variable con el resto de variables, tomando valores entre 0 y 1, aunque igualmente puede mostrar valores negativos, lo que indica que en la escala hay ítems que miden lo opuesto al resto.

Cuanto más se acerque este coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores, aunque no existe un acuerdo generalizado sobre cuál es el límite que determina cuando una escala sea considerada como fiable o no.

De acuerdo a George y Mallery (1995), un alfa por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable, si tomara valores entre 0,5 y 0,6 hablamos de un nivel pobre de fiabilidad, si este se sitúa entre 0,6 y 0,7 estaríamos ante un nivel débil, para el rango 0,7 y 0,8 estamos ante un nivel aceptable; el intervalo 0,8-0,9 indica un nivel bueno de fiabilidad, finalmente, un valor superior a 0,9 haría referencia a un nivel excelente.

Una vez comprobada la fiabilidad de cada una de las escalas, procederemos a realizar el correspondiente análisis factorial exploratorio (AFE) para cada una de ellas. Hemos de indicar que el análisis factorial es una técnica estadística que tiene como propósito el buscar el menor número de dimensiones (factores) capaces de explicar el máximo de información contenida en ellos.

A diferencia de lo que ocurre con otras técnicas como el análisis de varianza o de regresión, en el análisis factorial todas las variables cumplen un mismo papel, siendo todas ellas independientes, en el sentido de que no existe *a priori* una dependencia conceptual de unas variables sobre otras.

De esta forma, el estadístico de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas o no, indicador que varía entre 0 y 1, y en el que los valores inferiores a 0,5 indican la no pertinencia de este análisis para los datos muestrales que se están analizando.

Por su parte, la prueba de *esfericidad de Barlett* contrasta la hipótesis nula por la que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso, no existirían correlaciones significativas entre las variables, y por tanto, el modelo factorial no sería una técnica pertinente. Si el nivel crítico de este indicador fuese mayor que ,005, no podremos rechazar la hipótesis nula de esfericidad y, consecuentemente, no podremos asegurar que el modelo factorial sea adecuado para explicar estos datos.

De este modo, aceptamos como condición previa para el análisis de validez, que una escala es válida cuando sus indicadores miden realmente lo que se desea medir y no otra cosa, y es fiable cuando las medidas que proporcionen sean estables y consistentes.

En cuanto a las *técnicas de contrastación*, vamos a hacer uso del análisis de regresiones. En relación a este tipo de análisis hemos de indicar que se trata de una técnica que permite analizar la relación de causalidad o dependencia de unas variables o factores (independientes o predictoras) sobre otras variables (dependientes), teniendo por objeto el poder predecir el comportamiento de una variable (independiente) sobre otra teórica o dependiente

No vamos a entrar a describir el funcionamiento teórico de estas técnicas ya que son muy conocidas y se encuentran ampliamente recogidas en diferentes manuales de análisis multivalente (Hair *et al.*, 2000; Luque, 2000), por lo que únicamente queda por comentar que el programa estadístico utilizado para el análisis y tratamiento de los datos ha sido SPSS v.18.0.

Pasamos a continuación a comprobar la validez de cada una de las escalas presentadas en el cuestionario: Orientación al Mercado (OM), Estructuras Orgánicas (EO) y Rendimiento o Performance Empresarial (RE). El proceso que se ha seguido para la validación de los instrumentos de medida es el que a continuación se relata.

5.- PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

5.1.- Análisis de validez escala OM.

5.1.1.- Análisis fiabilidad escala OM.

Partimos de un constructo compuesto por tres dimensiones o sub-escalas (GI, DI y RO) y un total de 22 ítems con un alfa inicial de ,775. Según George y Mallery (1995) para el rango 0,7 y 0,8 estamos ante un nivel aceptable de fiabilidad. No obstante, pasamos a realizar el correspondiente análisis para cada una de las subescalas que la integran, dado que parte de las relaciones propuestas hacen expresa referencia a cada una de ellas de manera individualizada (ver tabla 5.2).

Tabla 5.2: Alfa Cronbach por subescala OM.

Subescala Inicial	Alfa inicial	Subescala Resultante	Alfa resultante	Items subescala
GI	,616	GIbis	,732	GI1, GI2, GI3, GI4, GI5, GI6 y GI7
DI	,857	TotalDI	,857	DI1,DI2,DI3,DI4,DI5 y DI6
RO	,147	RObis	,649	RO4, RO5 y RO7

Indicar que para la depuración de los ítems, se procedió a eliminar aquéllos cuya correlación fuese inferior a 0,3 (Columna Correlación total Corregida) valor mínimo comúnmente aceptado (Nurosis, 1993), o bien aquellos cuya eliminación permitiese obtener un alfa considerablemente superior.

Una vez comprobado el correspondiente alfa para cada una de las subescalas, obtenemos una nueva escala (OMbis) integrada por 16 ítems y un alfa de **0,872**. Según George y Mallery (1995), para un intervalo situado entre 0,8-0,9 la escala muestra un nivel bueno fiabilidad, por lo que se puede decir que esta presenta valores buenos de consistencia interna.

5.1.2- Análisis factorial escala OM.

Para el caso de esta escala obtenemos un KMO de ,793 (Sig.=,000) lo que indica la pertinencia de la utilización de esta técnica y en el que las comunales son mayores a 0,5 (ver tabla 5.3) excepto las correspondientes a los ítems GI2 (,324) y GI4 (,496), aunque este último muy próximo al valor comúnmente aceptado.

La comunalidad hace referencia a la proporción de varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido, estadístico asignado inicialmente a las variables (inicial) y las comunales reproducidas por la solución factorial (extracción). En nota a pie de tabla se indica que para llegar a esta solución factorial se ha utilizado un método de extracción denominado *componentes principales*, método por el que se asume que es posible explicar el 100% de la varianza observada, y por ello, que todas las comunales iniciales son iguales a la unidad.

Tabla 5.3: Comunalidades Escala OMbis.

	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	DI1	DI2	DI3	DI4	DI5	DI6	RO4	RO5	RO7
Inicial	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Extracción	,743	,324	,496	,674	,812	,888	,548	,691	,826	,728	,788	,708	,585	,700	,854	,723

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la tabla 5.4, se ofrece una lista de los auto-valores de la matriz de varianzas-covarianzas y del porcentaje de varianza que presenta cada uno de ellos. Estos auto-valores expresan la cantidad de la varianza total que es explicada por cada factor.

Para el caso la escala OMbis, se aprecian 4 factores que explican el 64,16% de la varianza del modelo, siendo los porcentajes de varianza asociados a cada factor (obtenidos dividiendo su correspondiente auto-valor por la suma de auto-valores) del 19,97%, 19,35%, 12,57% y 12,25% respectivamente.

Tabla 5.4: Porcentajes de varianza explicada escala OM.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,786	36,160	36,160	5,786	36,160	36,160	3,196	19,972	19,972
2	1,870	11,688	47,847	1,870	11,688	47,847	3,097	19,355	39,328
3	1,449	9,054	56,902	1,449	9,054	56,902	2,012	12,577	51,905
4	1,161	7,259	64,161	1,161	7,259	64,161	1,961	12,256	64,161
5	,950	5,938	70,099						
6	,763	4,769	74,868						
7	,645	4,030	78,898						
8	,600	3,753	82,651						
9	,544	3,402	86,053						
10	,459	2,869	88,922						
11	,433	2,709	91,630						
12	,368	2,298	93,928						
13	,297	1,859	95,788						
14	,276	1,726	97,513						
15	,219	1,370	98,883						
16	,179	1,117	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Por su parte, la matriz de componentes rotados (ver Tabla 5.5) proporciona la solución factorial propiamente dicha. Esta tabla contiene las correlaciones entre las variables originales (o saturaciones) y cada uno de los factores, matriz que cambia de denominación dependiendo del método de extracción empleado. En nuestro caso empleamos el criterio *Varimax con káiser*, método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas con cada factor, lo que contribuye a simplificar la interpretación de los factores optimizando la solución por columna.

Tabla 5.5: Matriz componentes rotados Escala OMbis.

	Componente			
	1	2	3	4
GI4	,817			
GI1	,798			
GI7	,687			
DI2	,590		,472	
DI1	,589	,523		
GI2	,506			
DI4		,843		
DI5		,821		
DI3	,431	,630		
DI6		,622		
GI6			,817	
GI5			,560	,509
GI3			,541	
RO4				,772
RO7				,754
RO5		,517		,565

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

Para el caso de la escala OMbis, diferenciamos 4 factores o dimensiones principales distribuidas de la siguiente manera. Un primer Factor estaría integrado por ítems correspondientes a las escalas de Generación (GI) y Diseminación (DI) consideradas inicialmente.

Para el caso de los ítems correspondientes a la escala GI, se incluyen los ítems GI1 relativo a la periodicidad en la realización de encuestas a clientes para evaluar sus preferencias, GI2 relativo a obtención de información sobre la competencia por parte de todos los departamentos o áreas funcionales, GI4 relativo a la obtención de información de tipo macroeconómica, y finalmente GI7 referido al tiempo dedicado a conocer a proveedores y colaboradores externos, ítems que hacen expresa referencia a la generación de información sobre clientes, entorno macro-económico, proveedores y competencia, y por tanto, relativos a la obtención de información sobre el entorno más cercano de la organización.

Para el caso de los ítems correspondientes a la escala DI inicialmente considerada se incluyen los ítems DI1, relativo a la periodicidad del departamento de marketing para debatir con otras áreas sobre las necesidades de los clientes y DI2 referido a la periodicidad en la distribución de información sobre clientes por el conjunto de la organización, y por tanto, variables referidas a procesos internos de tratamiento y compartición de la información generada en el propio interior de la organización.

Aunado estas dimensiones (generación de información sobre entorno y tratamiento y compartición de información), llegamos a un factor al que podemos calificar como *Generación de Inteligencia de Mercado*, factor que destaca la importancia de este aspecto no solamente por obtener información que ayude a la empresa a comprender el ambiente en el que se desenvuelve, sino igualmente por contribuir al proceso de procesar y distribuir de manera coordinada esta información obtenida.

Recordemos que para Sinkula (1994), el constructo OM comprendía; *"la generación de información, su diseminación y las consiguientes actividades de respuesta sobre esa información generada, y todo este proceso es guiado por un componente de coordinación que exige tanto una coordinación intrafuncional de los individuos con la estructura, sistemas y procesos organizativos, como interfuncional respecto al mercado, distribuidores y clientes finales"*.

A este le seguiría (por orden de representatividad) un segundo factor al que calificamos como *Diseminación de información*, estando en su integridad conformado por los ítems correspondientes a la subescala TOTALDI, quienes hacen expresa alusión a; (DI3) la periodicidad de las reuniones interdepartamentales para analizar tendencias y cambios en el mercado, (DI4) la periodicidad de reuniones interdepartamentales para poner al día a la empresa sobre determinadas cuestiones de carácter normativo, (DI5) referida al tiempo dedicado por parte de personal técnico para compartir información con otros departamentos sobre nuevas tecnologías, y finalmente (DI6) relativa a la rapidez en la difusión de información a todas las áreas y niveles de la misma, lo que le otorga cierta consistencia en su composición.

Un tercer factor estaría conformado por los ítems GI6, GI5 y GI3 pertenecientes a la subescala Glbis, estando vinculados a aspectos tales como la búsqueda de información sobre cambios de tipo social, económico y legal (GI3), el papel de la Administración Pública (GI5), y la consideración de aspectos tales como modas, tendencias o estilos de vida (GI6), y por tanto, referidos a aspectos directamente vinculados con la *Generación de información sobre tendencias socio-culturales*.

En este aspecto hemos de mencionar que una de las ventajas a la hora de utilizar esta herramienta consistía en que este nuevo instrumento amplía los factores o fuerzas de mercado al considerar y tener en cuenta además de los proveedores, las administraciones públicas, las tendencias sociales y el

contexto macroeconómico” (Matsumo et al. 2000), hecho que a priori justifica la obtención de una dimensional adicional a la expresada para este enfoque por la propuesta comportamental de Kohli y Jarowski, (1901) inicialmente considerada.

Finamente, un cuarto factor al que calificamos como *Respuesta organizativa OM*, estaría en su totalidad formada por ítems resultantes de la subescala ROBis, ítems referidos a cuestiones como (RO4) la respuesta organizativa de la empresa en caso de que la competencia iniciase una fuerte campaña, (RO5) relativo a la necesaria coordinación entre las diferentes áreas o departamentos y (RO7) referido a la respuesta organizativa de la empresa ante una situación de conflicto de intereses con cierta repercusión social y mediática (ONG), mostrándose consistente en su composición.

5.2.- Análisis validez escala EO.

5.2.1.- Análisis de fiabilidad escala EO.

Partimos de un constructo compuesto por ocho subescalas (ST, CO, PC, FO, CT, CP, FM y AM) y un total de 24 ítems que presenta un alfa inicial de ,775. Según George y Mallery (1995) para el intervalo 0,7-0,8 la escala muestra un nivel aceptable de consistencia interna. No obstante, y al igual que en el caso anterior pasamos a realizar el pertinente análisis para cada una de las subescala que integran la escala EO (ver tabla 5.6).

Tabla 5.6: Alfa Cronbach por subescala EO.

Subescala Inicial	Alfa inicial	Subescala Resultante	Alfa resultante	Ítems subescala
ST	,575	STbis	,699	ST3 y ST4
CO	,602	CObis	,690	CO1 y CO3°
PC	-,373	PCbis	,399	PC1 Y PC3
FO	,582	TOTALFO	,582	FO1, FO2 y FO3
CT	,469	TOTALCT	,469	CT1 y CT2
CP	-,055	TOTALCP	-,055	CP1 y CP2
FM	,852	TOTALFM	,852	FM1, FM2 y FM3
AM	,815	TOTALAM	,815	AM1, AM2, AM3 y AM4

Tal y como se aprecia en la tabla 5.6, del total de ocho subescala, dos permanecen sin sufrir ningún cambio respecto a su composición inicial (TOTALFM Y TOTALAM), siendo además las que presentan mayores niveles de fiabilidad, dos de ellas han sido levemente modificadas presentando valores buenos y aceptables respectivamente de fiabilidad (STbis y CObis), el resto de escalas PC, FO, CT y CP, presentan valores no significativos e incluso negativos de consistencia interna.

Ante esta situación, y como forma de hacer operativa estas escalas y las subescala que la integran, procedemos a establecer un criterio que nos permita su operativización, tratando en la medida de lo posible perder la menor cantidad de información contenida en ellas (ítems).

Para ello, convenimos prescindir de la subescala CP, dado que ésta presenta valores negativos, y por tanto, no nos es de utilidad. Para el caso de la subescala CT, contamos de un alfa inicial de ,469 encontrándose este muy próximo al valor 0,5 que según George y Mallery (1995) significaría un nivel pobre pero aceptable, y en el que las correlaciones entre ítems son superiores a 0,3 (nivel de

significatividad comúnmente aceptado), por lo que la aceptamos como válida siendo conscientes de las limitaciones técnicas encontradas.

Tabla 5.7: Fiabilidad subescala CT.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-tot al corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CT1	3,3671	1,133	,309	. ^a
CT2	3,2405	,877	,309	. ^a

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Puede que desee comprobar las codificaciones de los elementos.

Para el caso de las subescala PC y FO, optamos por unificarlas en torno a una nueva subescala, entre otras, dado su complementariedad en torno a la formalización de conductas y estandarización de procedimientos y rutinas organizativas.

Al igual que en el caso anterior anteriores, se procedió a eliminar aquéllos ítems cuya correlación fuese inferior a 0,3 (Columna Correlación total Corregida) valor mínimo comúnmente aceptado (Nurosis, 1993), o bien aquellos cuya eliminación permitiese obtener un alfa considerablemente superior, resultando una nueva subescala integrada por los siguientes ítems (ver tabla 5.8).

De este modo, partimos de una nueva subescala integrada por 6 ítems con un alfa inicial de ,431 (nivel no aceptable), de la que obtenemos una nueva subescala SubPCFO con un alfa de ,650 e integrada por cuatro ítems o variables, que según George y Mallery (1995), para un intervalo situado entre 0,6-0,7, estamos antes niveles aceptables de fiabilidad.

Tabla 5.8: Fiabilidad escala SubCPFO.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-tot al corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PC1	8,3165	5,783	,431	,582
FO1	8,5190	5,125	,411	,608
FO2	8,9241	6,225	,401	,603
FO3	8,1519	5,823	,502	,539

Como resultado de este proceso de validación, obtenemos una nueva escala (EObis) integrada por las siguientes subescala (ver tabla 5.9), de las que dos de ellas (TOTALFM y TOTALAM) presentan niveles altos de fiabilidad, tres de ellas presentan niveles buenos de consistencia interna (STbis, CObis y SubPCFO) y finalmente la ya comentada escala TOTALCT con un nivel pobre de fiabilidad.

El correspondiente análisis de fiabilidad para el conjunto de la escala EObis, nos arroja un alfa de ,796 (mejorando levemente el inicial ,775), lo que según George y Mallery (1995) indicaría niveles buenos de fiabilidad.

Tabla 5.9: Fiabilidad por subescala EO.

Escala	Alfa resultante	Ítems subescala
STbis	,699	ST3 y ST4
CObis	,690	CO1 y CO3
SubPCFO	,650	PC1, FO1, FO2, y FO3
TOTALCT	,469	CT1 y CT2
TOTALFM	,852	FM1, FM2 y FM3
TOTALAM	,815	AM1, AM2, AM3 y AM4

5.2.2.- Análisis Factorial escala EObis

Realizado el correspondiente análisis de fiabilidad para la escala EObis, procedemos a detallar los resultados obtenidos en el consiguiente análisis factorial. Para el caso de esta escala, obtenemos un KMO de ,747 (Sig: ,000), lo que habla de la pertinencia de la utilización de esta técnica, y en el que todas las comunalidades son superiores a 0,5 (ver tabla 5.10).

Tabla 5.10: Comunalidades escala EObis.

	ST3	ST4	CO1	CO3	PC1	FO1	FO2	FO3	CT1	CT2	FM1	FM2	FM3	AM1	AM2	AM3	AM4
Inicial	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Extracción	,722	,728	,749	,704	,692	,709	,808	,624	,636	,668	,634	,610	,723	,672	,668	,663	,735

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la tabla porcentajes de varianza explicada (Ver tabla 5.11), se ofrece una lista de los auto-valores de la matriz de varianzas-covarianzas y del porcentaje de varianza que representa cada uno de los factores obtenidos. Para este caso, se aprecian 5 factores que aglutinan al 68,54% de la varianza del modelo, siendo su representatividad por orden de importancia del 26,27%, 11,81%, 11,25%, 10,08% y 9,09% respectivamente.

Tabla 5.11: Tabla porcentajes varianza explicada Escala EObis.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,415	31,853	31,853	5,415	31,853	31,853	4,466	26,272	26,272
2	2,246	13,213	45,066	2,246	13,213	45,066	2,008	11,814	38,087
3	1,756	10,332	55,398	1,756	10,332	55,398	1,914	11,257	49,344
4	1,158	6,810	62,208	1,158	6,810	62,208	1,714	10,083	59,427
5	1,073	6,313	68,521	1,073	6,313	68,521	1,546	9,095	68,521
6	,962	5,660	74,181						
7	,786	4,623	78,804						
8	,698	4,106	82,910						
9	,628	3,693	86,603						
10	,497	2,925	89,528						
11	,370	2,179	91,707						
12	,335	1,970	93,676						
13	,281	1,654	95,330						
14	,267	1,571	96,901						
15	,215	1,262	98,163						
16	,173	1,019	99,182						
17	,139	,818	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Por su parte, la matriz de componentes rotados nos ofrece la solución factorial propiamente dicha. Al igual que en los casos anteriores, utilizamos el criterio *Varimax con kaiser*. La tabla 5.12 nos indica la agrupación de los items en torno a los siguientes factores o dimensiones.

El primero de ellos, al que denominamos *Cualificación y dinamismo interdepartamental*, estaría integrado por las subescalas TOTALFM y TOTALAM, estando referidas cada una de ellas a la importancia que concede la organización a las necesidades formativas como facilitador de la intercambiabilidad de puestos y tareas de los trabajadores (FM), así como el fomento de las relaciones informales y la libre participación mediante procesos como la rotación interdepartamental y otro tipo de eventos (AM), a las que se le añade el ítem CO3 relativo a la libre aportación de sugerencias por parte de los trabajadores, y por tanto, referida a la permisibilidad de la cultura al fomentar la libre participación de los trabajadores (estructuras horizontales).

Un segundo factor al que denominamos *Formalización-Planificación*, estaría integrado por la nueva escala creada SubPCFO, dimensión que hace expresa referencia a la formalización de conductas y estandarización de procedimientos y resultados, algo que *a priori* nos parece lógico si consideramos el correspondiente análisis de fiabilidad realizado a esta subescala con anterioridad.

Tabla 5.12: Matriz componentes rotados escala EObis.

	Componente				
	1	2	3	4	5
AM4	,834				
AM3	,783				
AM2	,770				
CO3	,732				
FM2	,698				
AM1	,662		,451		
FM1	,621				
FM3	,613		,465		
FO3		,771			
FO2		,693	-,419		
PC1		,676			
FO1		,590			,530
CT2			,820		
CT1			,637		
ST3				,846	
ST4				,790	
CO1					,769

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Un tercer factor haría referencia a la *Centralización* en los procesos de toma de decisiones, estando integrado en su totalidad por los items correspondientes a la subescala CT, a los que previamente admitimos a pesar de contar con un deficitario alfa (,469).

Un cuarto factor al que denominamos, *Flexibilidad del Sistema Técnico y Tecnológico* recoge los items integrantes de la nueva escala STbis, items relacionados con el nivel de flexibilidad laboral de los trabajadores (ST3) y al diseño flexible de las tareas, lo que permite a cada trabajador realizar gran numero de labores huyendo de puestos rutinarios y altamente especializados (ST4).

Finalmente, mencionar un quinto factor al que calificamos como *Cultura empresarial*, factor representado por el ítem CO1, en este caso relativo al consenso generalizado en torno a los valores de la organización, muy en consonancia con las definiciones propuestas sobre cultura por autores como Schein 1990, Rodríguez, 2004, Sánchez *et al.* 2006 (perspectiva simbólico-Interpretativa).

5.3.- Análisis de validez escala RE.

5.3.1.- Análisis de fiabilidad escala rendimiento o performance empresarial (RE).

Partimos de un constructo integrado por seis subescalas (CM, ER, EV, MDO, CS y DO) y un total de 17 ítems con un alfa inicial de ,800. Según George y Mallery (1995) para un intervalo situado entre 0,8-0,9 la escala muestra un nivel bueno fiabilidad.

No obstante, pasamos a comprobar el pertinente alfa para cada una de las subescala que componen esta escala (RE), entre otras razones, dado que los seis indicadores utilizados para medir el rendimiento han de ser considerados de manera independiente, sin ninguna relación entre ellos, tal y como sugieren anteriores trabajos desarrollados por Jaworski y Kohli, 1993, Narver y Slater, 1991 y Cossío y Martín 2000 y Martín *et al.* (2003) en relación a la operativización de los indicadores de rendimiento.

Para la depuración de los ítems se procedió a eliminar aquéllos cuya correlación fuese inferior a 0,3 (Nurosis, 1993) o bien, aquellos cuya eliminación permitiese obtener un alfa considerablemente mayor. El pertinente análisis (ver tabla 5.13) nos ofrece el alfa resultante para cada una de los indicadores de rendimiento utilizados.

Tabla 5.13: Alfa Cronbach por subescala Rendimiento Empresarial.

Subescala Inicial	Alfa inicial	Subescala Resultante	Alfa resultante	Ítems subescala
CM	,861	CMbis	,883	CM2 y CM3
ER	,926	TOTALER	,926	ER1,ER2,ER3 yER4
EV	,607	EVbis	,757	EV1,EV3 y EV4
MDO	,646	TOTALMDO	,646	MDO1,MDO2 y MDO3
CS	,785	TOTALCS	,785	CS1 y CS2
DO	,644	DObis	,829	DO1 y DO2

De las seis subescala iniciales, tres de ellas no se han visto modificadas respecto a su composición inicial (TOTALER, TOTALMDO y TOTALCS), aunque con porcentajes diferentes de fiabilidad, siendo estos excelente, aceptable y bueno respectivamente. El resto de subescalas se han visto levemente modificadas, siendo altos los niveles de fiabilidad para el caso de las subescala CMbis y DObis y aceptable para el caso de la subescala EVbis (George y Mallery, 1995).

No obstante, el correspondiente análisis fiabilidad para esta escala considera (REbis) nos arroja un alfa de ,791 indicando niveles buenos de fiabilidad para el conjunto de la escala resultante (REbis)

5.3.2.- Análisis factorial escala REbis.

Realizado el correspondiente análisis factorial, obtenemos un KMO de ,725 (Sig: ,000) y en el que todas las comunalidades (ver tabla 5.14) son superiores al nivel comúnmente aceptado (0,5).

Tabla 5.14: Comunalidades escala REbis.

	CM2	CM3	ER1	ER2	ER3	ER4	EV1	EV3	EV4	DMO1	MDO2	MDO3	CS1	CS2	DO1	DO2
Inicial	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Extracción	,836	,863	,780	,837	,840	,866	,540	,711	,512	,542	,550	,514	,711	,880	,755	,717

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la tabla porcentajes de varianza explicada (Ver tabla 5.15), se ofrece una lista de los auto-valores de la matriz de varianzas-covarianzas y del porcentaje de varianza que representa cada uno de ellos. Para este caso, se aprecian 4 factores que aglutinan al 70,27% de la varianza del modelo propuesto, siendo el valor asociado a cada factor del 21,31%, 19,52%, 17,19% y 12,24% respectivamente.

Tabla 5.15: Porcentajes varianza explicada escala REbis.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,473	27,957	27,957	4,473	27,957	27,957	3,410	21,313	21,313
2	2,939	18,370	46,327	2,939	18,370	46,327	3,123	19,521	40,834
3	2,352	14,701	61,027	2,352	14,701	61,027	2,752	17,199	58,033
4	1,480	9,248	70,275	1,480	9,248	70,275	1,959	12,242	70,275
5	,860	5,376	75,651						
6	,749	4,679	80,330						
7	,673	4,205	84,535						
8	,508	3,178	87,713						
9	,441	2,756	90,469						
10	,321	2,009	92,478						
11	,296	1,850	94,327						
12	,257	1,606	95,933						
13	,239	1,491	97,424						
14	,176	1,102	98,525						
15	,150	,939	99,465						
16	,086	,535	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Analizando detenidamente la matriz de componentes rotados (Ver tabla 5.16) observamos cómo estos 4 factores se distribuyen de la siguiente forma. Un primer factor al que denominamos *Estructura y regulación del sector* estaría integrado por los ítems que componen la subescala inicial Estructura y Regulación (TOTALER).

Un segundo factor al que llamamos *Variables de comercialización*, recoge a los ítems que conforman las subescalas de Cuota de Mercado y Evolución de las ventas (previa eliminación del ítem EV2), y por tanto, ítems que hacen expresa referencia a la representatividad y peso específico de la organización en su mercado de referencia, lo que le otorga cierta consistencia interna en su composición.

Un tercer factor al que calificamos como *Percepción sobre los resultados organizacionales*, dimensión que recoge a los ítems correspondientes a las subescalas TOTALCS y DObis, variables o ítems

dedicados a evaluar el nivel de desempeño (DO) y calidad en el servicio (CS) ofrecido por la organización.

Finalmente, un cuarto factor al que denominamos *Nivel de Competencia*, estaría referido al nivel de competitividad observado en el sector, estando conformada por los ítems integrantes de la subescala CMbis (CM2 y CM3).

Tabla 5.16: Tabla matriz componentes rotados escala REbis.

	Componente			
	1	2	3	4
ER4	,918			
ER3	,897			
ER2	,885			
ER1	,877			
EV3		,804		
MDO2		,721		
DMO1		,695		
MDO3		,656		
EV1		,651		
EV4		,649		
DO1			,857	
DO2			,812	
CS2			,810	
CS1			,784	
CM3				,908
CM2				,884

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Una vez validadas las escalas y depurados los instrumentos de medida a emplear, pasamos a detallar los resultados obtenidos en los correspondientes análisis de contrastación realizados.

Cap. 6: ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Abordamos a continuación los temas relacionados con los procedimientos y técnicas estadísticas empleadas en el tratamiento de los datos, cuya pertinencia se determinó en base a los conceptos y objetivos presentados y a las escalas de medida finalmente utilizadas.

Tal y como comentamos en el capítulo anterior, las técnicas estadísticas a emplear para el tratamiento de los datos las podemos clasificar en torno a dos bloques: técnicas descriptivas y de clasificación, y técnicas de contrastación y verificación. Pasamos a detallar los resultados obtenidos para cada uno de los análisis realizados.

1.- ANALISIS PRELIMINAR: DESCRIPTIVO Y CLASIFICATORIO.

Abordamos en este epígrafe un primer análisis de los datos tratando de presentar una breve descripción de la muestra y de las variables clasificatorias más relevantes de cara a nuestra investigación.

Tabla 6.1: Estadísticos variables de clasificación

		SECTOR	ACTIVIDAD	NIVEL DE MERCADO	PERFIL FUNCIONES	AMBITO DE ACTUACION	TAMAÑO EMPRESA
N	Válidos	79	79	79	79	79	79
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Mediana	1,0000	2,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000
	Moda	1,00	1,00	5,00	4,00	3,00	3,00
	Desv. típ.	,80891	,70561	1,61078	1,60159	1,10324	,77384

1.1.- Empresa o corporación.

Para el caso de esta variable, y dado el alto número de empresas que finalmente colaboraron en ella, convenimos la elaboración de un procedimiento que nos facilitara su operativización. A tal efecto se han creado 4 sub-categorías que aglutinan al conjunto de empresas en torno a un perfil o criterio organizativo similar, al tiempo que logramos mantener el anonimato de los encuestados y de las propias compañías considerando este dato irrelevante de cara a nuestro propósito.

Una vez aclarado, referimos en primer lugar al grupo conformado por los *Grandes Grupos Energéticos Nacionales*, categoría que aglutina al 48,1% de los casos de la muestra. Indicar en este aspecto los movimientos corporativos en forma de compras y fusiones ocurrida en estos sectores durante la propia realización del trabajo de campo, cambiando de alguna manera la composición final de nuestro escenario.

Ante ello, y como indicamos con anterioridad, optamos por seguir la clasificación aportada por la CNE en relación a las empresas con licencia para actuar como empresas *Distribuidoras* y *Comercializadoras* con independencia de considerar, su pertenencia o no, a una estructura organizativa superior.

A esta le seguiría, por orden de importancia, la categoría compuesta por *Pequeñas Distribuidoras* y *Comercializadoras Eléctricas* con una representatividad del 43% de los casos. Esta categoría se

encuentra principalmente conformada por pequeñas empresas del sector eléctrico, en su mayoría PYMES y microempresas que denotan cierto peso y representatividad sobre su zona de actuación e influencia, a pesar de no ser significativas de cara la consideración total de estos sectores.

A continuación mencionamos el grupo formado por *Pequeñas Distribuidoras y Comercializadoras de Gas*, igualmente integrada por pequeñas empresas del sector gasista de corte local y/o comarcal, con una representación del 6,3% sobre el conjunto de la muestra.

Sumando esta categoría junto a su homónima del sector eléctrico, obtenemos una representatividad del 49,3%, aportando este perfil de empresa una proporción similar a la obtenida por la categoría *Grandes Grupos Energéticos Nacionales* (48,1%).

Tabla 6.2: Clasificación de la muestra según perfil empresa

Categoría	Porcentaje
Grupos Energéticos Nacionales	48,1%
Peq. Dist. y Com. Eléctricas	43%
Peq. Dist y Com. Gas.	6,3%
Grupos Energéticos Internacionales	2,6%

Finalmente, y con una participación apenas residual, mencionamos la categoría conformada por *Grupos Energéticos Multinacionales*, categoría que recoge a aquellas corporaciones internacionales que progresivamente se han ido implantado en nuestro territorio y que cuentan con una representatividad del 2.6% de la muestra.

1.2.- Sector.

Para el caso de esta variable es el *sector eléctrico* el más representado aportando un 60,8% de los casos, seguido del *sector gasista* con un 19% respectivamente.

Resaltar en relación a este ítem la categoría *Ambos* con un 20,3% de representatividad, categoría que reúne aquellos encuestados que trabajan indistintamente en ambos sectores, como pudiera ser el caso de gerentes y directivos o personal de una compañía comercializadora, lo que nos habla del nivel de interconexión e interdependencia entre ambos sectores.

Tabla 6.3: Sector

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ELECTRICIDAD	48	60,8	60,8	60,8
GAS NATURAL	15	19,0	19,0	79,7
AMBOS	16	20,3	20,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

1.3.- Actividad.

En cuanto a la actividad, son las compañías *Distribuidoras* las que cuentan con un mayor porcentaje de participación (49,4%), aunque seguido de cerca por las compañías *Comercializadoras* (43%) aglutinando ambas al 92,4% de los casos de la muestra.

El resto de categorías cuenta con una representación apenas residual, siendo la categoría *Servicios Corporativos Integrales* la que recoge al 5,1% de los casos, en su mayoría asociada a personal que realiza actividades de *Administración*, *RR.HH-Formación* y otros servicios corporativos que abarcan a todas las áreas y departamentos funcionales en las que estas unidades quedan integradas.

Tabla 6.4: Actividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DISTRIBUCION	39	49,4	49,4	49,4
	COMERCIALIZACION	34	43,0	43,0	92,4
	SERV. CORPORATIVOS INTEGRALES	4	5,1	5,1	97,5
	OTROS	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Finalmente, mencionamos la categoría *Otros* (2,5%) representada por aquellos encuestados que participan o desarrollan sus funciones en varias de las alternativas propuestas, como pudiera ser el caso de gerentes y directivos de pequeñas y medianas empresas del sector que desarrollan sus funciones en ambas actividades (distribución y comercialización), aunque su significatividad de cara al resto de categorías resulta poco trascendente.

1.4.- Nivel de Mercado

En cuanto al nivel o segmento de mercado, destacamos la categoría *Otros* (35,4%), categoría que recoge a aquellos encuestados que desarrollan sus funciones en una o incluso en varias de las alternativas propuestas, como pudiera ser el caso de perfiles técnicos o de desarrollo de proyectos, del que trataremos de aportar más información en el apartado posterior.

A esta le siguen las categorías de *Residencial* 22,8%, *PYMES* 20,3% e *Industria y Grandes Consumos* 17,7%, categorías que denotan cierta especialización en las funciones a desarrollar y que cuentan con una representación del 60,8% sobre el total la muestra.

Por último mencionar la categoría *Gerencia y Dirección* con un 3,8% de cuota, algo que en principio pudiera parecer extraño ya que el cuestionario estaba fundamentalmente orientado a personal con perfil directivo. Al respecto consideramos varios hechos que pueden haber alterado este resultado, como por ejemplo; problemas derivados de la selección de los encuestados o bien la débil identificación, para el caso de este ítem con la categoría *Gerencia-Dirección*, hecho que trataremos de corroborar en posteriores ítems más estrechamente vinculados al grado o nivel de jerarquía del encuestado.

Tabla 6.5: Nivel de Mercado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RESIDENCIAL	18	22,8	22,8	22,8
	PYMES	16	20,3	20,3	43,0
	INDT. Y G. CONSUMOS	14	17,7	17,7	60,8
	GERENCIA-DIRECCION	3	3,8	3,8	64,6
	OTROS	28	35,4	35,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

1.4.1.- Nivel de Mercado Bis

En relación a este epígrafe, vamos a tratamos de desagregar la categoría *Otros* anteriormente comentada. Observando la tabla que se adjunta (ver tabla 6.6), se advierte que la subcategoría conformada por *Residencial-PIMES* y *Todos*, cuentan con un representatividad del 46,4% de los casos, lo que nos indica que 26 de ellos realizan sus funciones en ambos niveles considerados (*Residencial-PYME*), o bien lo realizan en *Todas* las alternativas presentadas.

Tabla 6.6: Nivel de Mercado Bis.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RESIDENCIAL. Y PYME	13	46,4	46,4	46,4
	PYME-INDT. Y G. CONSUMO	1	3,6	3,6	50,0
	TODOS	13	46,4	46,4	96,4
	CLIENTE FINAL	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

De igual manera, y apenas con una participación residual 3,6% quedarían las categorías *PYME-Indt. y G. Consumos* y *Cliente Final*, este último correspondiente a una industria de gran consumo que es considerada como comercializadora dado el gran volumen de energía que adquiere en el mercado.

1.5.- Perfil de funciones.

En cuanto a esta variable se destaca la categoría *Gerencia-Dirección*, justo la opción contraria que en el apartado anterior. Para el caso de este ítem, esta categoría llega a representar al 39,2% de la muestra, seguida de *Marketing y Servicios Comerciales* 24,1%, *Técnico* 17,7% y *Administración* 11,4%, aglutinando todas ellas al 92,4% de los casos de la muestra.

El resto de categorías cuenta una representación mínima o residual, destacando la categoría *RR.HH.-Formación-Personal* y *Contabilidad-Finanzas* con un 3,8% y 2,5% respectivamente. Finalmente, con tan solo un cuestionario encontramos la categoría *Servicios Corporativos Integrales* (1,3%), referida en este caso a departamentos o áreas organizativas comunes a todo un grupo o corporación.

Tabla 6.7: Perfil de funciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ADMINISTRACION	9	11,4	11,4	11,4
	TECNICO	14	17,7	17,7	29,1
	MK Y SERV. COMERCIALES	19	24,1	24,1	53,2
	GERENCIA-DIRECCION	31	39,2	39,2	92,4
	CONTABILIDAD-FINANZAS	2	2,5	2,5	94,9
	RR.HH.				
	-FORMACION- PERSONAL	3	3,8	3,8	98,7
	SERV. CORP. INTEGRALES	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

1.6.- Ámbito de actuación

En cuanto al ámbito de actuación se destaca la categoría *Comarcal* con un 34,2% de los casos. A estos le siguen *Local-Municipal* 25,3%, *Regional* 20,3% y *Nacional* 17,7% respectivamente.

Analizando estos resultados, se observa cómo un 59,5% de los encuestados desempeñan sus funciones en torno a un ámbito de actuación *local* o *comarcal*, lo que en cierto modo nos refiere un perfil con menor nivel de responsabilidad y nivel jerárquico, frente a un 38% que lo hacen a nivel *regional* y *nacional*, perfiles asociados a mayores niveles de responsabilidad y jerarquía, y por ende, mayor ámbito de actuación.

Destacar igualmente la categoría *Otros*, en este caso conformada por personal que realiza sus funciones a nivel internacional, contando con una participación del 2,5% de la muestra.

Tabla 6.8: Ámbito de actuación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NACIONAL	14	17,7	17,7	17,7
	REGIONAL	16	20,3	20,3	38,0
	COMARCAL	27	34,2	34,2	72,2
	LOCAL-MUNICIPAL	20	25,3	25,3	97,5
	OTROS	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

1.7.- Tamaño Empresa

En cuanto a la operativización de este ítem hemos seguido el criterio aportado por el Mtrio. Industria en relación al tamaño y dimensión de la organización, diferenciando entre *Micro-empresas* (empresa familiar hasta 10 trabajadores), *PYMES* (desde los 10 trabajadores hasta los 250) y *Macro-empresas* (más de 250 trabajadores).

Los resultados nos indican que la categoría *Macro-empresas* es el que más repetitividad cuenta sobre la muestra final con un 49,4% de participación, lo que nos habla de la importancia y peso específico de este perfil de empresas sobre el conjunto de estos sectores, en el que a modo indicativo los principales grupos nacionales llegan a abarcar al 80% de la cuota de mercado (Informe OMEL 2009), resaltando el alto nivel de concentración empresarial (oligopolio) propios de estos sectores y de las actividades que la integran.

A esta le sigue el grupo conformado por *PYMES* con una representatividad del 31,6% de los casos, estando íntegramente conformada por empresas de corte medio que presentan cierta influencia en determinados territorios y zonas de actuación en las que ejercer la función de distribución y de suministro de último recurso (precios administrativos).

Por último, queda por mencionar al grupo conformado por las *Micro-empresas* (19%) convirtiéndose en el grupo con menor índice de participación a pesar del gran número de microempresas, principalmente compañías distribuidoras eléctricas, recogidas en el censo utilizado para la delimitación del universo muestral. Generalmente, se trata de empresas de corte familiar, que a día de hoy, continúan desarrollando la actividad de distribución en territorios orográficamente complicados o distantes de núcleos urbanos.

Tabla 6.9: Tamaño de empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MICROEMPRESA	15	19,0	19,0	19,0
	PYMES	25	31,6	31,6	50,6
	MACROEMPRESA	39	49,4	49,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Tabla 6.10: Gráficos descriptivos variables clasificatorias.

Imagen 6.11: Tipo de Empresas

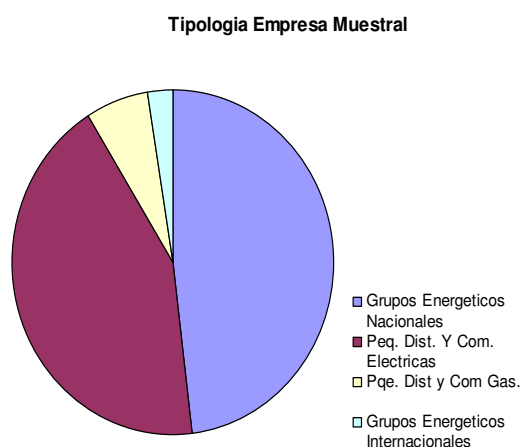


Imagen 6.12: Sector

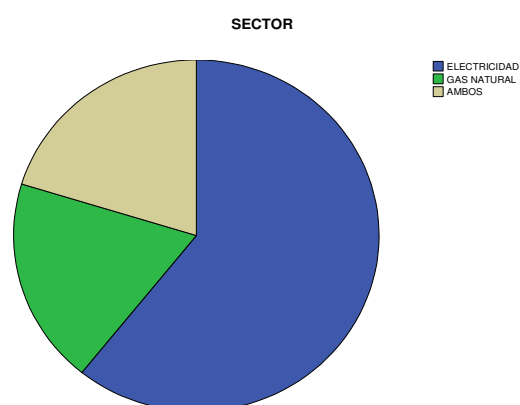


Imagen 6.13: Actividad

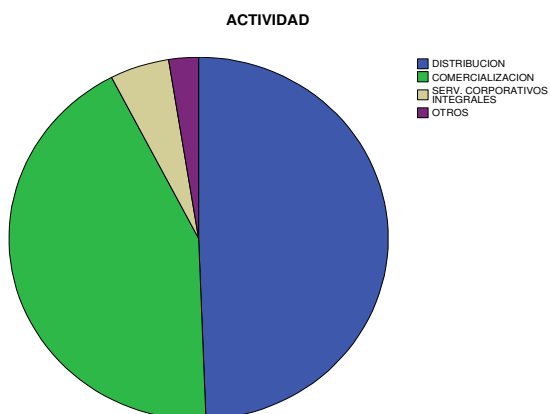


Imagen 6.14: Tipología o nivel de mercado

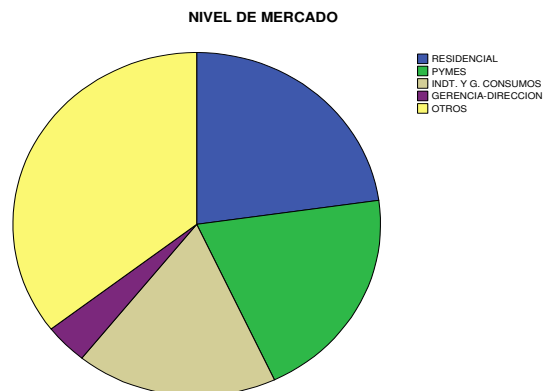


Imagen 6.15: Perfil de funciones

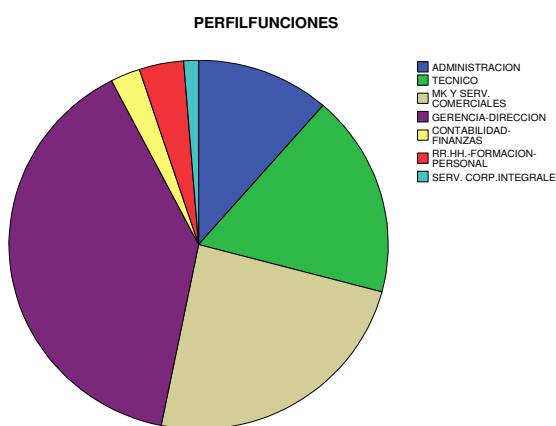


Imagen 6.16: Perfil funciones bis

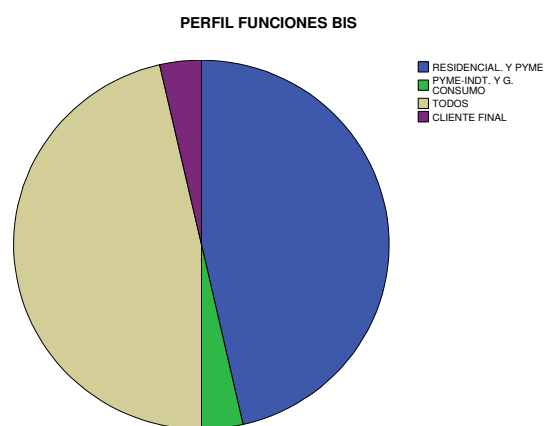


Imagen 6.17: Ámbito de actuación

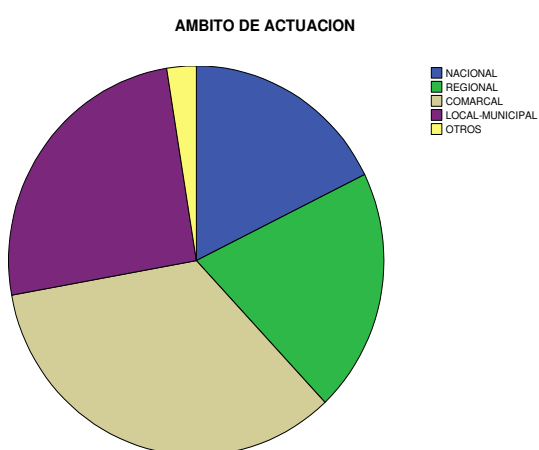
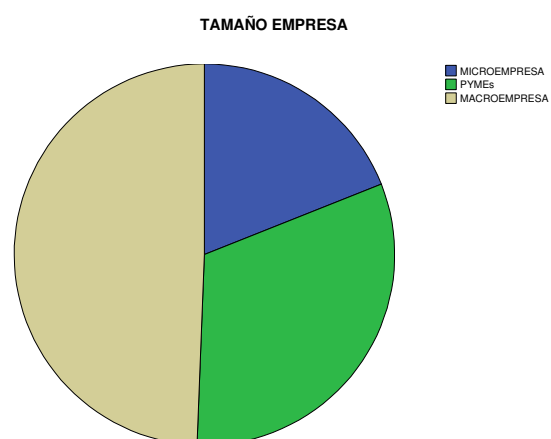


Imagen 6.18: Tamaño Empresa



2.- VALIDACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE LAS RELACIONES PLANTEADAS ENTRE CONCEPTOS.

Hemos de indicar que para la operativización de las variables identificadas en este estudio se procedió a considerar como valor de la misma, la media resultante de cada uno de sus respectivos indicadores o ítems. De este modo, establecemos como condición previa, que cada dimensión de una escala puede ser medida con un solo indicador obtenido por el promedio de los indicadores que corresponden a esa dimensión, tal y como proponen anteriores trabajos desarrollados por Babin y Boles, 1998; Mackenzie *et al.* 1998; Cossío y Martín, 2001 y Martín *et al.* 2003, lo que igualmente contribuye a reducir el número de variables observadas dado el reducido tamaño muestral logrado.

Recordemos que para analizar las relaciones planteadas entre los distintos conceptos, haremos uso de las *técnicas de contrastación*, en concreto, haremos uso de la técnica de regresión. La regresión, es una técnica estadística que trata de analizar la relación existente entre dos o más variables consideradas. Normalmente suele emplearse para explorar y cuantificar la relación de una variable llamada dependiente o criterio (Y) respecto a una, o más variables, llamadas predictoras o independientes (X_1 , X_2 , X_3 ... X_k).

Hemos igualmente de indicar que el análisis de regresión lleva asociado una serie de procedimientos de diagnóstico (análisis de los residuos, puntos de influencia) que ayudan a informar sobre la estabilidad e idoneidad del mismo, siendo necesarios verificarlos de cara a la fundamentación de los resultados obtenidos y a la viabilidad del modelo propuesto. Pasamos a continuación a comentarlos.

2.1.- Análisis de los supuestos del modelo de regresiones.

Los supuestos de un modelo estadístico de regresiones hacen referencia a una serie de condiciones que han de cumplirse para garantizar su validez, de modo que al efectuar aplicaciones prácticas sobre este, nos vemos en la necesidad de examinar algunos de estos supuestos que el modelo lleva aparejado.

1.- Linealidad: Hablamos de linealidad cuando la ecuación de regresión adopta una forma particular; en concreto, cuando la variable dependiente es la suma del origen de la recta, una combinación lineal de variables independientes o predictoras, y finalmente los residuos. El incumplimiento del supuesto de linealidad suele también denominarse *error de especificación*.

2.- Independencia: Los residuos han de ser independientes entre sí de forma que han de ser considerados como una variable aleatoria. Recordemos que los residuos son las diferencias entre los valores observados y los pronosticados.

3.- Homocedasticidad: Para cada valor de la variable independiente (o combinación de valores de las variables independientes) la varianza de los residuos debe de ser constante.

4.- Normalidad: Para cada valor de la variable independiente (o combinación de valores de las variables independientes) los residuos se distribuyen normalmente con media cero.

5.- No-colinealidad: No existe relación lineal exacta entre ninguna de las variables independientes. El incumplimiento de este supuesto da origen a la *colinealidad* o *multicolinealidad*.

Para el caso de la *independencia de los residuos*, supuesto éste particularmente relevante cuando los datos se han recogido siguiendo una secuencia temporal, el estadístico *Durbin-Watson* (1951) es el indicador adecuado para aportarnos información sobre el grado de cumplimiento de este supuesto.

Este estadístico oscila entre 0 y 4 y toma el valor 2 cuando los residuos son independientes. Los valores inferiores a 2 indican autocorrelación positiva y los mayores que 2 negativa. Podemos pues asumir independencia entre los residuos cuando este estadístico (DW) tome valores comprendidos entre 1,5 y 2,5.

Por su parte, el *diagrama de dispersión de las variables pronósticos y residuos tipificados* (gráficos ZPRED y ZRESID) correspondientes al supuesto de *Homocedasticidad*, permite detectar relaciones de tipo no lineal entre las variables considerada, de forma que si la relación fuese no lineal, el diagrama puede contener indicios sobre otro tipo de función de ajuste.

Indicar en este aspecto que los diagramas de regresión parcial (supuesto de linealidad) permiten formarnos una idea rápida sobre la forma que adopta una relación en particular. En el contexto del análisis de regresiones, permite examinar la relación existente entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes por separado tras eliminar de ellas el efecto del resto de variables independientes.

Para el caso del análisis del supuesto de la *Normalidad*, empleamos la técnica no paramétrica Kolmogorov-Smirnov (K-S), siendo el valor de significatividad crítico aceptado de ,005. Igualmente para el análisis de este supuesto incluimos los gráficos P-P, gráficos que ayudan de manera visual a detectar la diferencia entre los residuos teóricos y los pronosticados, y por tanto, ayudan a determinar la distribución normal de las variables.

Pasamos pues a detallar los supuestos del modelo de regresión para cada grupo de hipótesis propuestas.

2.1.1.- Supuesto de independencia de los residuos.

Para el caso del primer grupo de hipótesis, aquellas que relacionan la consideración de criterios de tipo orgánico respecto a la implementación del enfoque de la OM, obtenemos un indicador *Durbin Watson* (DW) de **1,546** (Tabla resumen modelo 6.65) lo que nos indica correlación positiva de los residuos y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.19), lo que nos permite inferir el cumplimiento de este supuesto para este caso particular.

Tabla 6.19: Estadísticos sobre residuos OM.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	14,1326	36,0127	28,1528	4,04590	79
Residuo bruto	-12,55785	12,93912	,00000	4,80045	79
Valor pronosticado tip.	-3,465	1,943	,000	1,000	79
Residuo tip.	-2,531	2,608	,000	,967	79

a. Variable dependiente: OMBis

Para el caso del segundo grupo de hipótesis, aquellas que relacionan la OM respecto a la implementación de criterios orgánicos, el indicador *DW* obtenido es de 1,858 (Tabla resumen modelo 6.68) lo que indica autocorrelación positiva entre los residuos y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.20), por lo que podemos afirmar igualmente que los residuos son independientes.

Tabla 6.20: Estadísticos sobre residuos EO.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	20,8340	31,7142	26,9504	2,69575	79
Residuo bruto	-6,87343	6,59390	,00000	2,71115	79
Valor pronosticado tip.	-2,269	1,767	,000	1,000	79
Residuo tip.	-2,469	2,369	,000	,974	79

a. Variable dependiente: EObis

Para el caso de este tercer grupo de hipótesis, diferenciábamos dos tipos de relaciones en función del enfoque o perspectiva a emplear. Para la primera de ellas, aquellas que establecen la vinculación de la OM respecto a una mejora en el rendimiento empresarial, obtenemos un indicador *DW* de 1,783 lo que indica autocorrelación positiva (Tabla resumen modelo 6.71) y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.21), cumpliéndose el supuesto de independencia de los mismos.

Tabla 6.21: Estadísticos sobre residuos para la relación entre OM y RE.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	21,7050	29,3577	25,8228	1,97843	79
Residuo bruto	-13,15613	9,41615	,00000	3,55302	79
Valor pronosticado tip.	-2,081	1,787	,000	1,000	79
Residuo tip.	-3,607	2,581	,000	,974	79

a. Variable dependiente: REbis

Para el caso de la segunda relación propuesta (EO como pronosticadora del rendimiento empresarial) el indicador *DW* resultante es 1,632 (Tabla resumen modelo 6.74), lo que indica autocorrelación positiva entre los residuos y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.22), por tanto, admitimos el cumplimiento de este supuesto para este caso particular.

Tabla 6.22: Estadísticos sobre residuos para la relación EO y RE.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	20,3468	29,2373	25,8228	1,79276	79
Residuo bruto	-13,47895	9,13711	,00000	3,65023	79
Valor pronosticado tip.	-3,055	1,905	,000	1,000	79
Residuo tip.	-3,572	2,422	,000	,967	79

a. Variable dependiente: REbis

2.1.2- Supuesto de la Normalidad de las variables.

Para el análisis de este supuesto vamos a emplear el estadístico Kolmogorov-Smirnov (K-S) siendo ,005 el valor mínimo requerido para aceptar dicha condición.

En este caso, y tal y como se desprende de la tabla 6.23 (fila Sig Asintót.), todas las variables presentan valores superiores a ,005, por lo que podemos aceptar el cumplimiento de este supuesto siendo los casos correspondientes a los factores *Respuesta organizativa OM* (,052) y *Nivel de competencia* (,077), los más próximos al nivel crítico señalado, y por tanto, serán los que presenten una mayor dispersión respecto a la distribución normal de los residuos.

Tabla 6.23: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para los factores incluidos en el análisis.

	N	Parámetros normales(a,b)		Diferencias más extremas			Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asintót. (bilateral)
		Desviación típica	Absoluta	Positiva	Negativa	Media	Desviación típica	
Estructura y Regulación Sector	77	,0000000	1,00000000	,067	,063	-,067	,590	,878
Indicadores de Mercado	77	,0000000	1,00000000	,109	,109	-,050	,956	,321
Percepción sobre resultados	77	,0000000	1,00000000	,079	,079	-,073	,695	,720
Nivel de competencia	77	,0000000	1,00000000	,145	,093	-,145	1,277	,077
Generación Inteligencia de Mercado	79	,0000000	1,00000000	,101	,055	-,101	,898	,396
Diseminación de información	79	,0000000	1,00000000	,056	,049	-,056	,497	,966
Generación Información tendencias Socio-Culturales	79	,0000000	1,00000000	,061	,055	-,061	,545	,928
Respuesta organizativa OM	79	,0000000	1,00000000	,155	,080	-,155	1,374	,052
Necesidades formativas y Sociograma	79	,0000000	1,00000000	,054	,052	-,054	,481	,975
Formalización-Planificación	79	,0000000	1,00000000	,046	,046	-,045	,408	,996
Centralización	79	,0000000	1,00000000	,084	,076	-,084	,746	,634
Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico	79	,0000000	1,00000000	,078	,078	-,049	,697	,717
Cultura empresarial	79	,0000000	1,00000000	,102	,053	-,102	,909	,381

No obstante, aportamos los correspondientes gráficos de probabilidad de normalidad (Gráficos P-P) a fin de corroborar gráficamente este supuesto para cada caso particular (Ver tabla 6.24).

Este tipo de gráficos, representa en el eje de abscisas, la probabilidad acumulada que corresponde a cada residuo tipificado y en el eje de ordenadas, la probabilidad acumulada teórica que corresponde a cada puntuación típica en una curva normal con media 0 y desviación típica 1. Cuando los residuos se distribuyen normalmente, la nube de puntos se encuentra alineada sobre la diagonal del gráfico, ilustrando gráficamente la distribución “normal” de las variables.

Tabla 6.24: Gráficos P-P para las variables empleadas en el análisis.

Gráfico 6.25

Gráfico P-P Normal de Cualificación y dinamismo interdepartamental

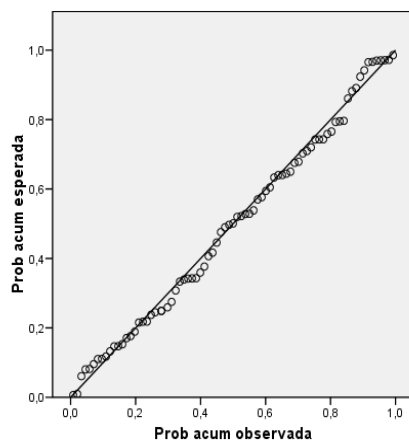


Gráfico 6.26

Gráfico P-P Normal de Formalización-Planificación

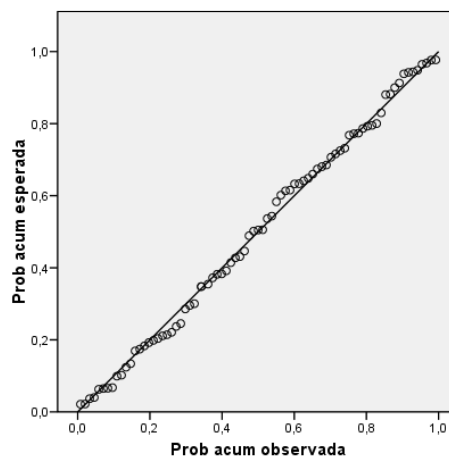


Gráfico 6.27

Gráfico P-P Normal de Centralización

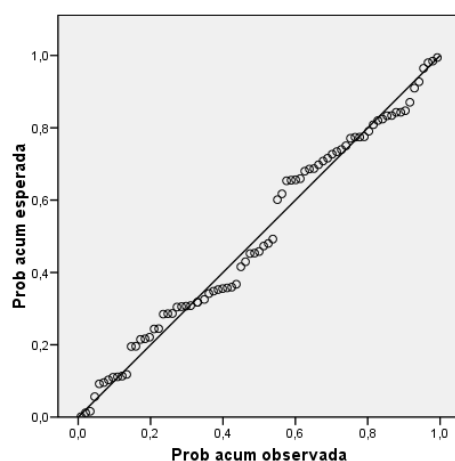


Gráfico 6.28

Gráfico P-P Normal de Flexibilidad Sist. Técnico-tecnológico

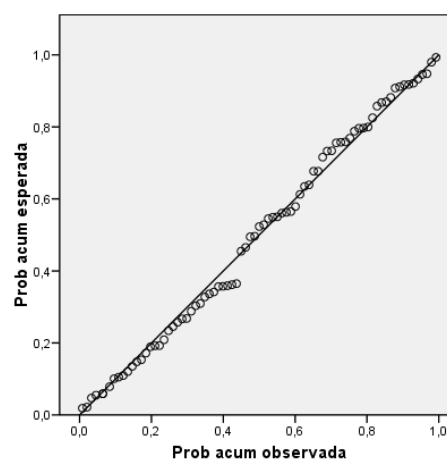


Gráfico 6.29

Gráfico P-P Normal de Cultura empresarial

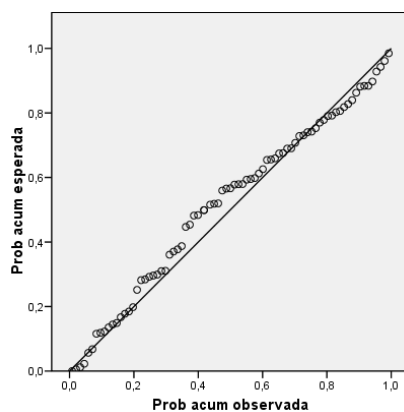


Gráfico 6.30

Gráfico P-P Normal de Generación Inteligencia de Mercado

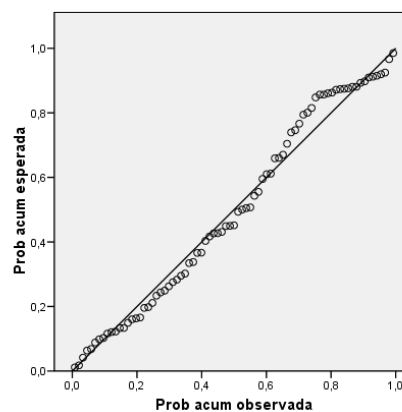


Gráfico 6.31

Gráfico P-P Normal de Diseminacion Info.

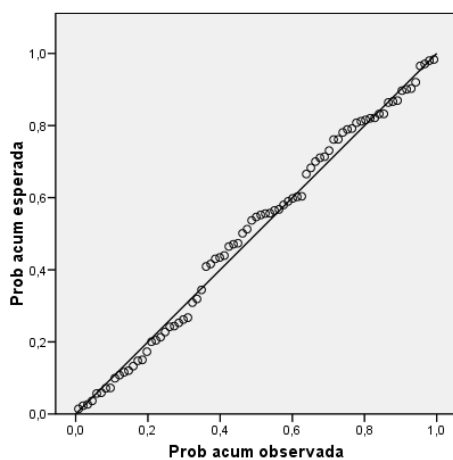


Gráfico 6.32

Gráfico P-P Normal de Generacion Info. Tendencias Socio-Cultural

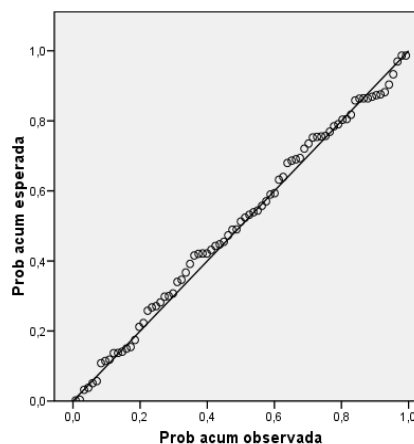


Gráfico 6.33

Gráfico P-P Normal de Respuesta Organizativa OM

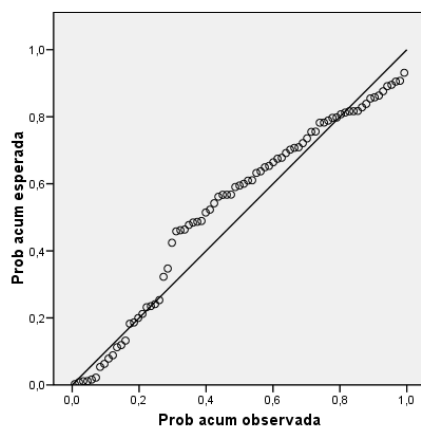


Gráfico 6.34

Gráfico P-P Normal de Estructura y Regulacion Sector

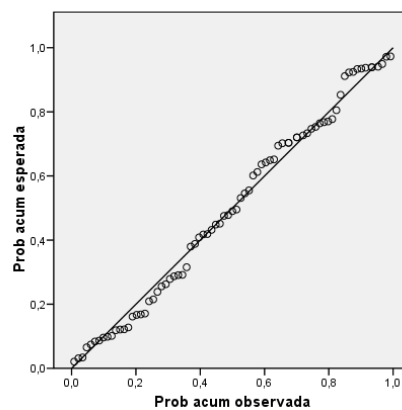


Gráfico 6.35

Gráfico P-P Normal de Indicadores de Mercado

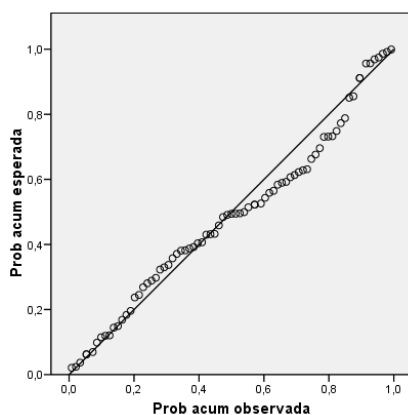


Gráfico 6.36

Gráfico P-P Normal de Percepcion sobre resultados

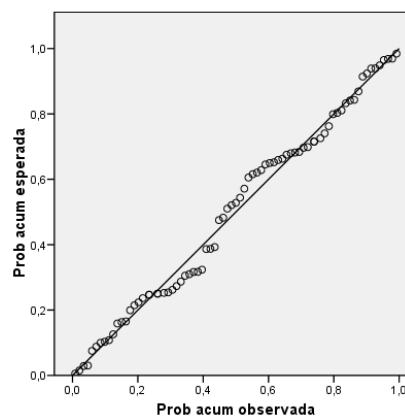
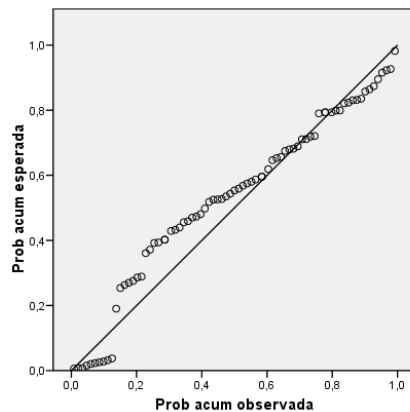


Gráfico 6.37

Gráfico P-P Normal de Nivel de competencia



Tal y como se observa, los gráficos correspondientes a los factores *Centralización* y *Nivel de competencia* son los que presentan una mayor dispersión respecto a la bisectriz del mismo, hecho que concuerda con los menores valores de significación obtenida para estos factores mediante la prueba K-S de 1 muestra. No obstante, asumimos la distribución normal de estos factores en base a la distribución de la nube de puntos respecto a la bisectriz del gráfico, y por tanto, aceptamos el cumplimiento de este supuesto para el conjunto de variables incluidas en el análisis.

Igualmente consideramos necesario aportar los gráficos P-P correspondientes a los conceptos o variables considerados en su totalidad, entre otras, dado que algunas de las relaciones propuestas hacen expresa referencia a la presencia de las mismas en sentido conceptual y teórico.

Tabla 6.38: Gráficos P-P conceptos empleados.

Gráfico 6.39

Gráfico P-P Normal de OMbis

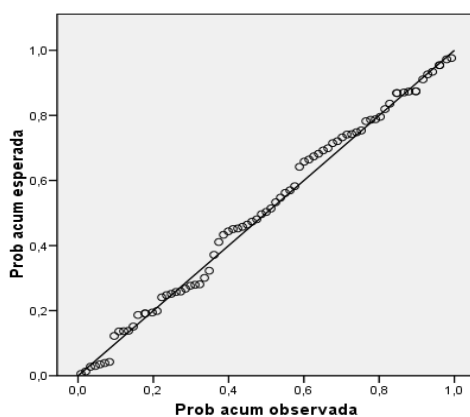


Gráfico 6.40

Gráfico P-P Normal de EObis

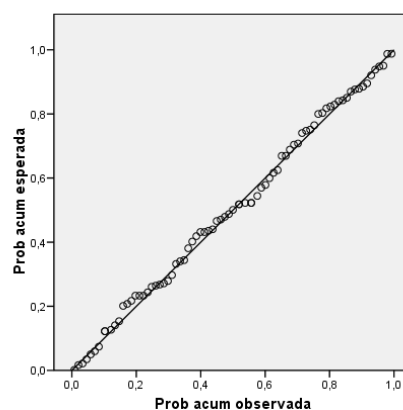
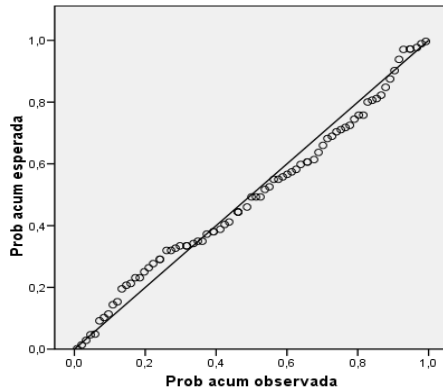


Gráfico 6.41

Gráfico P-P Normal de REbis



Tal y como era evidente (dadas los respectivos gráficos correspondientes a los factores constitutivos de estos conceptos), la distribución de la nube de puntos se muestra alineada respecto a la bisectriz del gráfico, por lo que podemos asumir el cumplimiento de este supuesto para el conjunto de variables o términos empleadas en el análisis.

2.1.3.- Supuesto de Homocedasticidad

El modelo de regresión lineal dispone adicionalmente de una serie de gráficos que permiten, entre otras cosas, obtener información sobre el grado de cumplimiento de los supuestos de Homocedasticidad y linealidad de los residuos (Ver tabla 6.42).

En relación a los gráficos correspondientes al diagrama de dispersión de las variables pronósticos tipificados (ZPRED) y residuos tipificados (ZRESID), hemos de prestar especial atención al hecho de que los puntos de cada diagrama no sigan ninguna pauta de comportamiento, es decir, no dibujen ni una línea recta o alguna otra forma que señale una pauta de actuación o comportamiento predecible, tal y como puede apreciarse en cada uno de los gráficos aportados para cada una de las relaciones propuestas.

Tabla 6.42: Diagrama dispersión pronósticos y residuos tipificados para todos los grupo hipótesis.

Gráfico 6.43: Gráfico de Dispersión residuos 1er. grupo de hipótesis.

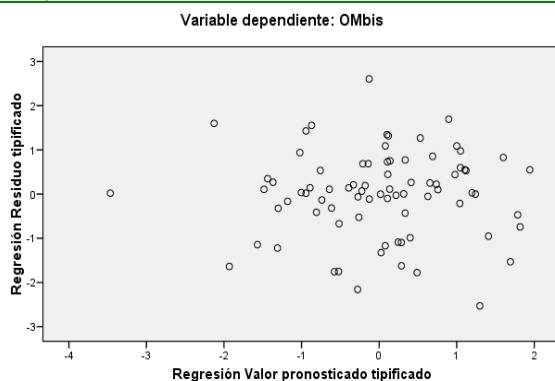


Gráfico 6.44: Gráfico de Dispersión residuos 2º. Grupo de hipótesis.

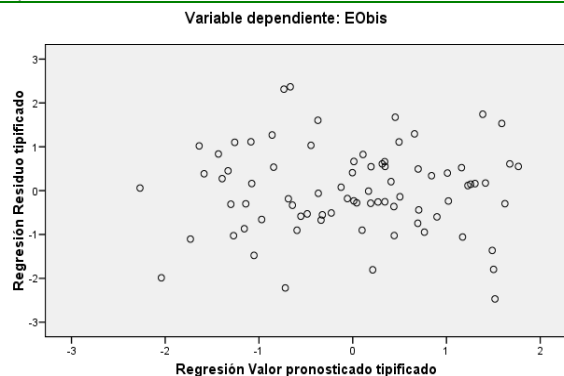


Gráfico 6.45: Gráfico de dispersión para la relación OM respecto a RE

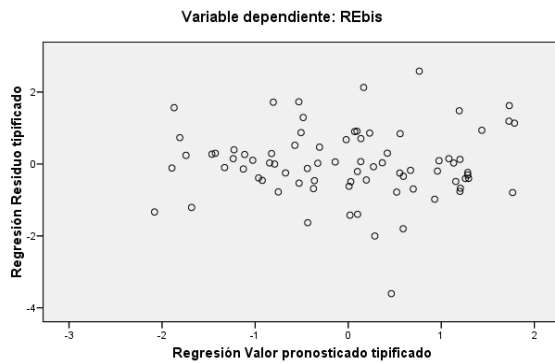
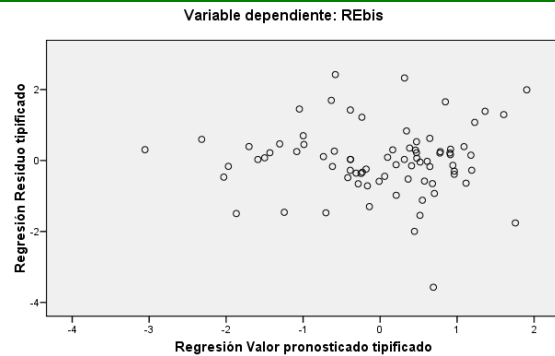


Gráfico 6.46: Gráfico de dispersión para la relación EO respecto a RE



En consecuencia, y dada la no existencia de un comportamiento determinando en la distribución de las puntuaciones de cada relación considerada, aceptamos el cumplimiento de este supuesto para cada uno de los grupos de hipótesis propuestas.

2.1.4.- Supuesto de linealidad.

Para ello hacemos uso de los diagramas de dispersión parcial. Estos diagramas están basados en los residuos obtenidos al efectuar un análisis de regresión con el resto de variables independientes.

La utilidad de estos diagramas radica en que, puesto que se controla el efecto del resto de las variables, estas muestran la relación neta entre las variables representadas. Además se ha de indicar que las rectas que mejor se ajustan a la nube de puntos de estos diagramas son las definidas por los correspondientes coeficientes de regresión.

Pasamos a presentar los correspondientes gráficos para cada una de los grupos de hipótesis planteadas:

a.- Gráficos regresión parcial primer grupo de hipótesis (EO como pronosticador de la OM):

Gráfico 6.47: Gráfico regresión parcial para la relación Cualificación y dinamismo interdepartamental respecto a la OM

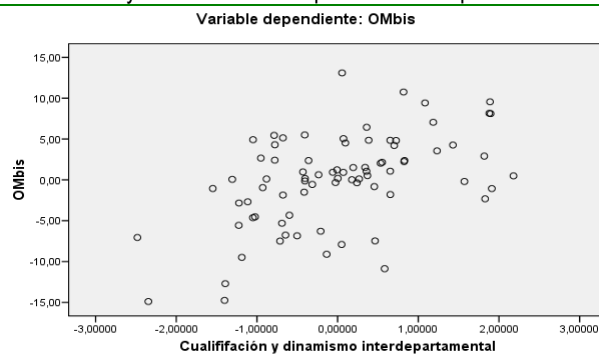


Gráfico 6.48: Gráfico regresión parcial para la relación Formalización-Planificación respecto a la OM

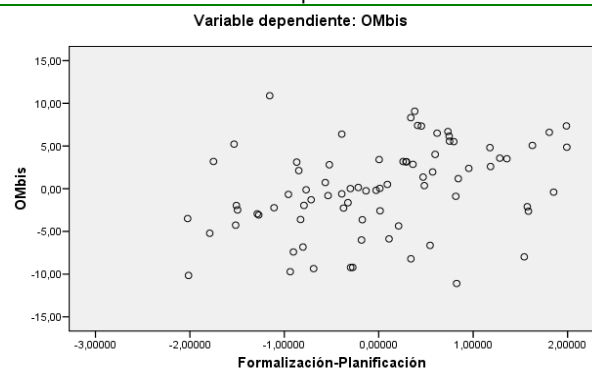


Grafico 6.49: Gráfico regresión parcial para la relación entre Centralización respecto a la OM

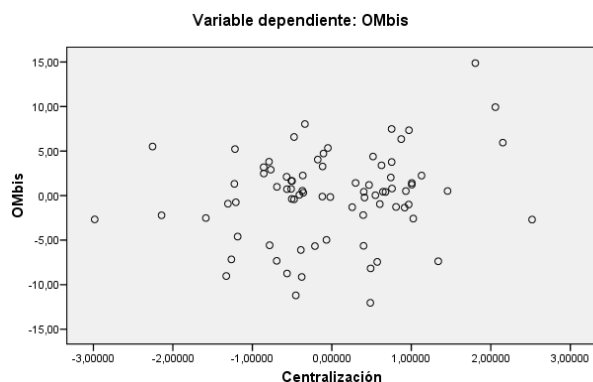


Grafico 6.50: Gráfico regresión parcial para la relación entre Flexibilidad Sistema Técnico-Tecnológico y la OM

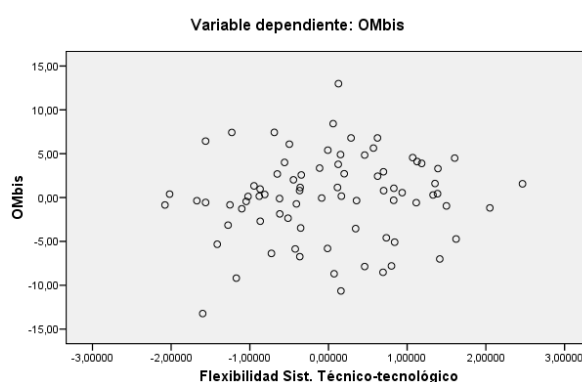
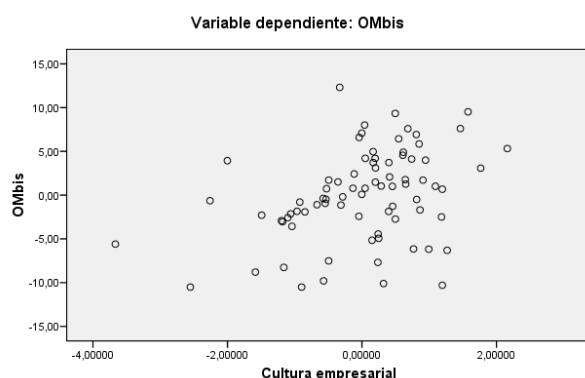


Grafico 6.51: Gráfico regresión parcial para la relación entre Cultura empresarial respecto a la OM.



b.- Gráficos de regresión parcial segundo grupo de hipótesis (OM como pronosticador de EO).

Grafico 6.52: Gráfico regresión parcial para la relación entre Generación inteligencia mercado respecto a la variable EO

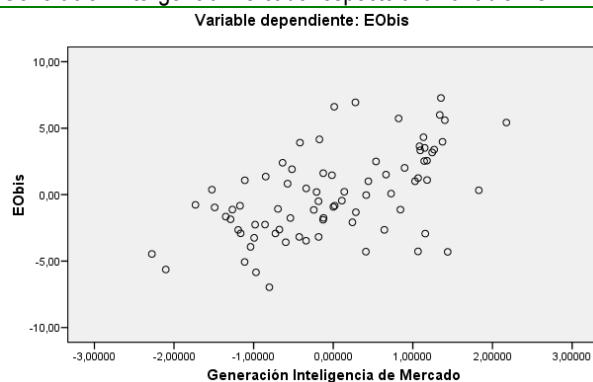


Grafico 6.53: Gráfico regresión parcial para la relación entre Diseminación de Información respecto a la variable EO

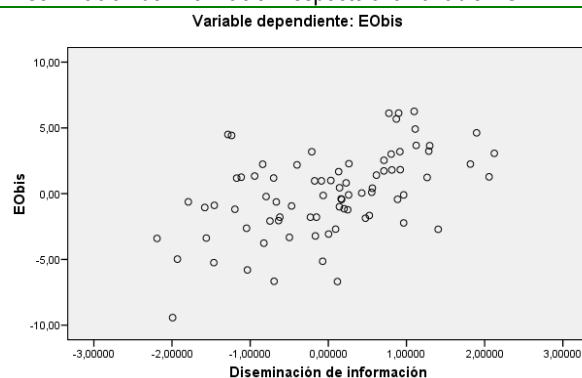


Grafico 6.54: Gráfico regresión parcial para la relación entre Generación Información tendencias Socio-Cultural respecto a la variable EO

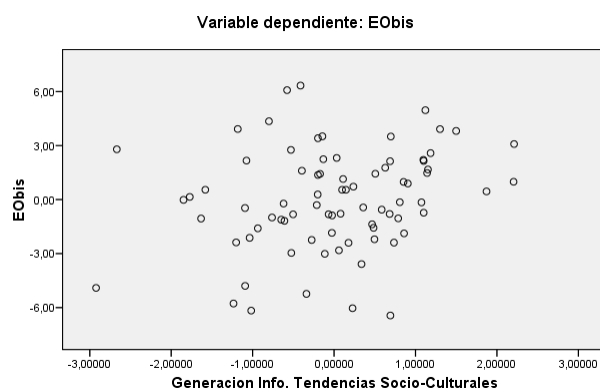
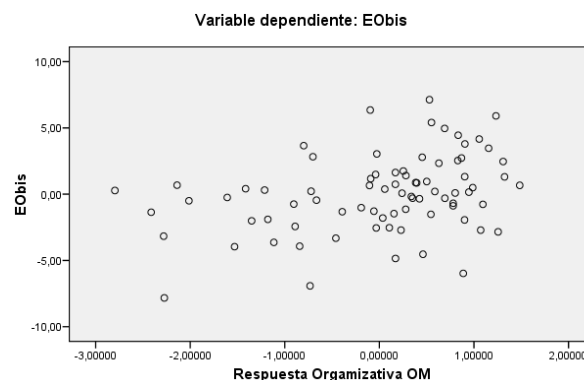


Grafico 6.55: Gráfico regresión parcial para la relación entre Respuesta Organizativa OM respecto a la variable EO



c.- Gráficos de regresión parcial para la relación entre OM respecto al Rendimiento empresarial

Grafico 6.56: Gráfico regresión parcial para la relación entre Generación inteligencia de mercado respecto al rendimiento.

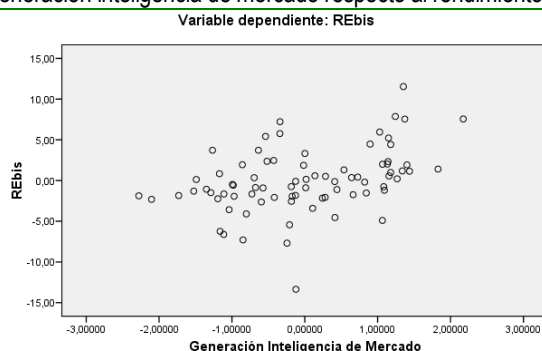


Grafico 6.57: Gráfico regresión parcial para la relación entre Diseminación de Información respecto al rendimiento.

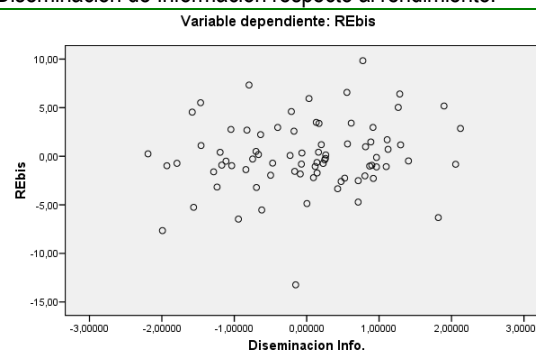


Grafico 6.58: Gráfico regresión parcial para la relación entre Generación Información Socio-Cultural respecto al rendimiento.

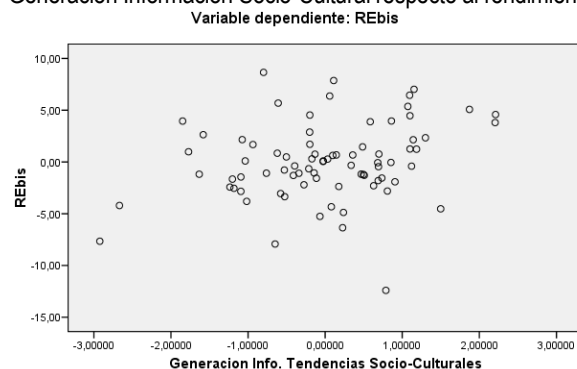
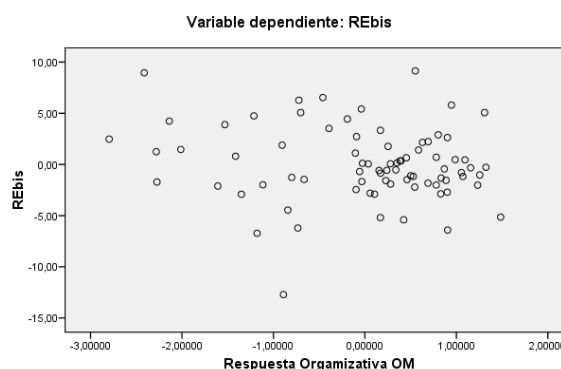


Grafico 6.59: Gráfico regresión parcial para la relación entre Respuesta Organizativa OM respecto al rendimiento.



d.- Gráficos de regresión parcial para la relación entre EO respecto al Rendimiento empresarial.

Grafico 6.60: Gráfico regresión parcial para la relación entre Cualificación y dinamismo interdepartamental respecto al rendimiento.

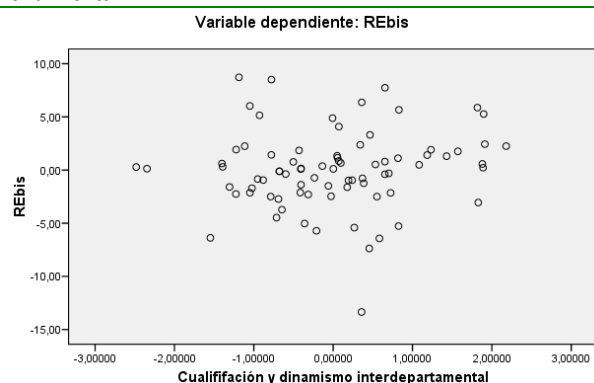


Grafico 6.61: Gráfico regresión parcial para la relación entre Formalización-Planificación respecto al rendimiento.

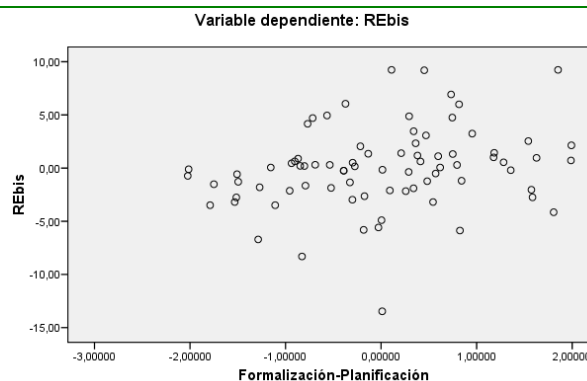


Grafico 6.62: Gráfico regresión parcial para la relación entre Centralización respecto al rendimiento.

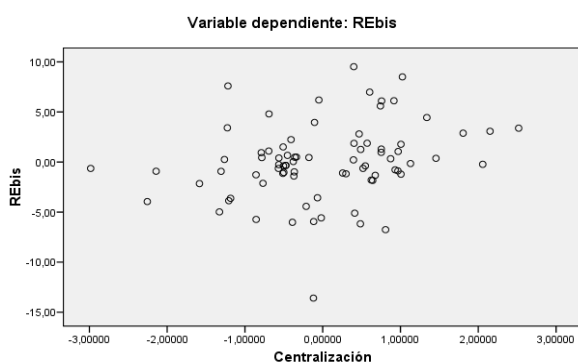


Grafico 6.63: Gráfico regresión parcial para la relación entre Flexibilidad Sistema Técnico-Tecnológico respecto al rendimiento.

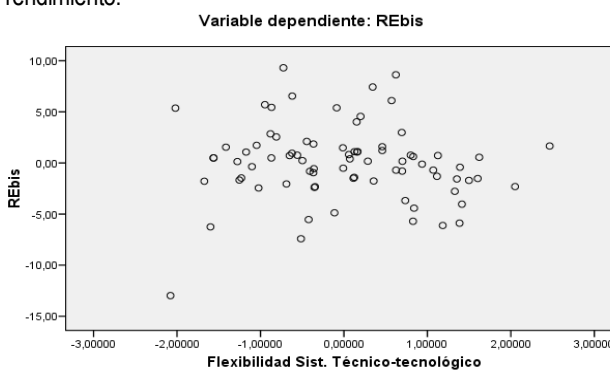
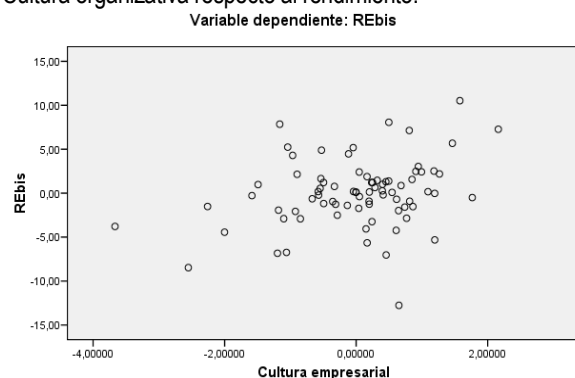


Grafico 6.64: Gráfico regresión parcial para la relación entre Cultura organizativa respecto al rendimiento.



Dado que no contemplamos la existencia de un comportamiento determinando entre la nube de puntos que presenta cada uno de los gráficos presentados (grupo de hipótesis), aceptamos como válido el cumplimiento del supuesto de *linealidad* para el conjunto de variables y relaciones consideradas.

2.1.5.- Supuesto de Colinealidad.

Existe colinealidad perfecta cuando una de las variables independientes se relaciona de forma perfectamente lineal con una o más del resto de variables independientes que forman la ecuación. Esto ocurre por ejemplo cuando se utilizan como variables independientes en la propia ecuación, las puntuaciones de las subescalas de un test y la puntuación total en el test (que es la suma de las subescalas), y por tanto, una combinación lineal perfecta de las mismas. Hablamos de colinealidad parcial o simplemente colinealidad, cuando entre las variables independientes de una ecuación existen correlaciones altas.

Hemos de indicar que las variables independientes utilizadas en este estudio se corresponde con los distintos factores extraídos de las propias escalas, y por tanto, se presupone que estas son una combinación lineal de las mismas, por lo que aceptamos el cumplimiento del supuesto de colinealidad para el conjunto de relaciones y variables propuestas.

Una vez comprobados los respectivos supuestos asociados al modelo de regresiones, establecemos el cumplimiento de todos los supuestos, y por tanto, estamos en situación de garantizar la validez del modelo de regresiones presentado.

2.2.- Análisis de regresiones.

Una vez comprobamos los supuestos de partida que todo modelo de regresiones plantea, pasamos a detallar los resultados obtenidos para cada grupo de hipótesis propuesto.

2.2.1.- Análisis de regresión entre los factores constitutivos de una estructura orgánica (EO) respecto a la implementación de un enfoque o perspectiva orientada al mercado (OM).

Realizamos un análisis de regresión lineal múltiple para la variable o factor orientación al mercado (OM). En los 5 análisis de regresión múltiple realizados las variables independientes son los factores constitutivos de una estructura orgánica (EO): Cualificación y dinamismo interdepartamental, Formalización-Planificación, Centralización, Flexibilidad Sistema Técnico-Tecnológico y Cultura empresarial.

El análisis de varianza refleja la significación estadística global de la relación conjunta entre los factores constitutivos de la EO respecto a la variable OM. Los resultados indican ($F_{(5, 73)}=10,371$; $p=,00$) que la variable o factor EO contribuye a predecir la variable OM, llegando a explicar un **41,5%** de la varianza total del modelo propuesto.

Según los datos obtenidos (Ver tabla 6.65), aparecen las medias, desviaciones típicas y rango de las variables relacionadas con la variable EO. En la tabla 6.66 se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 6.65: Resumen del Modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,644(a)	,415	,375	4,96213	1,546

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental

b Variable dependiente: OMbis

Tabla 6.66: ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	1276,809	5	255,362	10,371	,000(a)
Residual	1797,459	73	24,623		
Total	3074,268	78			

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental

b Variable dependiente: Ombis

Tabla 6.67: Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	28,153	,558		50,427	,000
	Cualificación y dinamismo interdepartamental	2,884	,562	,459	5,132	,000
	Formalización-Planificación	1,774	,562	,283	3,158	,002
	Centralización	1,076	,562	,171	1,916	,059
	Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico	,418	,562	,067	,745	,459
	Cultura empresarial	1,890	,562	,301	3,364	,001

a Variable dependiente: Ombis.

Los resultados de significación estadística (Tabla 6.67), indican que la variable EO se encuentra directamente relacionada con la variable OM siendo, por orden de importancia, los factores que en mayor medida ayudan a pronosticar esta relación: **Cualificación y Dinamismo Interdepartamental** (B=2,884, t=5,132; p= .00); **Cultura empresarial** (B=1,890, t=3,158 p=001) y **Formalización-Planificación** (B=1,774, t=3,158; p= .002).

Igualmente hemos de señalar la significatividad de la relación, dado su valor próximo al nivel crítico aceptado (.05) del factor **Centralización** (p=,059), lo que finalmente nos lleva a considerar la causalidad de este factor respecto a la implementación del enfoque de la Orientación al Mercado (B=1,076; t=,745).

No se aprecian más relaciones significativas para el resto de factores considerados. De este modo, obtenemos la consiguiente recta de regresión para este primer grupo de hipótesis, conformada por los siguientes valores:

OM = Constante (28,153) + Cualificación y dinamismo interdepartamental (2,884) + Cultura empresarial (1,890) + Formalización-Planificación (1,774) + Centralización (1,076).

2.2.2.- Análisis de regresión entre los factores constitutivos de la Orientación al Mercado (OM) respecto a la implementación de criterios de tipo orgánico (EO).

Para el caso de esta segunda relación propuesta, empleamos como variable dependiente el concepto Estructura Orgánica (EO). En los 4 análisis de regresión múltiple realizados las variables consideradas como independientes son los factores que constituyen la Orientación al Mercado (OM): Generación de inteligencia de mercado, Diseminación de Información, Generación Información sobre tendencias Socio-Culturales y Respuesta Organizativa OM.

El análisis de varianza refleja la significación estadística global de la relación conjunta entre OM respecto a la variable EO. Los resultados indican que la variable **OM** ($F_{(4,74)}=18,291$; $p=,00$) predice la consideración de criterios de tipo orgánico, llegando a explicar un **49,7%** de la varianza total del modelo propuesto.

Según los datos obtenidos (Ver tabla 6.68), aparecen las medias, desviaciones típicas y rango de las variables relacionadas con la variable EO. En la tabla 6.69, se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 6.68: Resumen del Modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,705 ^a	,497	,470	2,78346	1,858

a. Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b. Variable dependiente: EObis

Tabla 6.69: ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	566,832	4	141,708	18,291	,000 ^a
	Residual	573,324	74	7,748		
	Total	1140,157	78			

a. Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b. Variable dependiente: EObis

Los resultados de significación estadística (Tabla 6.70), nos indican que la variable OM predice la variable EO siendo, por orden de importancia, los factores que ayudan a pronosticar esta relación: **Generación de inteligencia de mercado** ($B=1,789$; $t=5,676$; $p=00$); **Diseminación Información** ($B=1,629$ $t=5,169$; $p=,00$) y **Respuesta Organizativa OM** ($B=1,010$; $t=3,205$; $p=002$).

Igualmente hemos de señalar la significatividad de la relación, dado su valor próximo al nivel crítico aceptado del factor **Generación información sobre tendencias socio-culturales** ($p=,051$), por lo que finalmente consideramos la causalidad de este respecto a la variable Orientación al Mercado ($B=1,076$; $t=,745$).

Tabla 6.70: Coeficientes.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	26,950	,313		86,059	,000
	Generación Inteligencia de Mercado	1,789	,315	,468	5,676	,000
	Diseminación de información	1,629	,315	,426	5,169	,000
	Generación Información tendencias Socio-Culturales	,626	,315	,164	1,987	,051
	Respuesta organizativa OM	1,010	,315	,264	3,205	,002

a. Variable dependiente: EObis

De este modo, todos los factores o variables ayudan a pronosticar la causalidad de la OM respecto a la consideración de criterios de tipo orgánico (EO), obteniendo la consiguiente recta de regresión conformada por los siguientes valores:

EO = Constante (26,950) + Generación inteligencia mercado (1,798) + Diseminación información (1,629) + Respuesta organizativa OM (1,010) + Generación tendencias socio-culturales (,626).

2.2.3- Análisis de regresión de las variables OM y EO respecto al rendimiento o performance empresarial (RE).

2.2.3.1.- Orientación al mercado (OM) como favorecedor del rendimiento empresarial (RE).

Para el caso de esta relación planteada, realizamos el correspondiente análisis regresión lineal múltiple para las variables rendimiento empresarial (variable dependiente), respecto a los factores constitutivos de la orientación al mercado (OM): Generación de inteligencia de mercado, Diseminación de Información, Generación Información sobre tendencias Socio-Culturales y Respuesta Organizativa OM.

El análisis de varianza refleja la significación estadística global de la relación conjunta entre la variable OM respecto a la variable RE. Los resultados indican que la variable **OM contribuye a** predecir la variable RE ($F_{(4,74)}=5,736$; $p=,00$) explicando un **23,7%** de la varianza total del modelo propuesto.

Tabla 6.71: Resumen del Modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,486 ^a	,237	,195	3,64779	1,783

a. Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b. Variable dependiente: REbis

Según los datos obtenidos (Ver tabla 6.71), aparecen las medias, desviaciones típicas y rango de las variables relacionadas con la variable OM. En la tabla 6.72, se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 6.72: ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	305,306	4	76,327	5,736	,000 ^a
	Residual	984,671	74	13,306		
	Total	1289,977	78			

a. Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b. Variable dependiente: REbis

Tabla 6.73: Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	25,823	,410		62,920	,000
	Generación Inteligencia de Mercado	1,570	,413	,386	3,802	,000
	Diseminación de información	,543	,413	,134	1,316	,192
	Generación Información tendencias Socio-Culturales	,954	,413	,235	2,310	,024
	Respuesta organizativa OM	-,493	,413	-,121	-1,195	,236

a. Variable dependiente: REbis

Los resultados de significación estadística (Tabla 6.73), nos indican que la variable OM se encuentra directamente relacionada con la variable RE, siendo por orden de importancia, los valores que ayudan a pronosticar esta relación: **Generación de inteligencia de mercado**. (B=1,570; t=3,802; p=,00) y **Generación Información sobre tendencias Socio-Culturales** (B=,954; t=2,310; p=,024).

No se aprecia más relaciones significativas para el resto de factores considerados. En consecuencia, obtenemos la consiguiente recta de regresión para el caso de esta relación pronosticada:

Rendimiento empresarial = Constante (25,832) + Generación inteligencia mercado (1,570) + Generación información tendencias socio-culturales (,954).

2.2.3.2.- Estructuras Orgánicas (EO) como favorecedoras del rendimiento empresarial (RE).

Para el caso de la relación entre la consideración de criterios orgánicos respecto al rendimiento empresarial, se ha considerado como variable independiente el rendimiento empresarial (RE), siendo las variables independientes las correspondientes a los factores constitutivos de una estructura orgánica (EO): Cualificación y dinamismo Interdepartamental, Formalización-Planificación, Centralización, Flexibilidad Sistema Técnico-Tecnológico y Cultura Organizacional

El análisis de varianza refleja la significación estadística global de la relación conjunta entre la variable EO respecto a la variable RE. Los resultados indican que la variable **EO** predice la variable **RE** ($F_{(5,73)}=3,522$; $p=,007$), llegando a explicar un 19,4% de la varianza total del modelo propuesto.

En la tabla 6.74, aparecen las medias, desviaciones típicas y el rango de las variables relacionadas con la EO bis. En la tabla 6.75, se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 6.74: Resumen del Modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,441(a)	,194	,139	3,77317	1,798

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental

b Variable dependiente: REbis

Tabla 6.75: ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	250,691	5	50,138	3,522	,007(a)
	Residual	1039,286	73	14,237		
	Total	1289,977	78			

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental

b Variable dependiente: REbis

Tabla 6.76: Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	25,823	,425		60,829	,000
	Cualificación y dinamismo interdepartamental	,351	,427	,086	,822	,414
	Formalización-Planificación	,932	,427	,229	2,181	,032
	Centralización	,968	,427	,238	2,265	,026
	Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico	-,240	,427	-,059	-,561	,577
	Cultura empresarial	1,109	,427	,273	2,595	,011

a Variable dependiente: REbis

Los resultados de significación estadística (Tabla 6.76), nos indican que la variable EO se encuentra directamente relacionada con la variable RE, siendo, por orden de importancia, los factores que ayudan a pronosticar esta relación: **Cultura empresarial** ($B=1,109$, $t=2,595$, $p=,011$); **Centralización** ($B=,968$; $t=2,265$ y $p=,026$) y **Formalización-Planificación** ($B=,932$; $t=2,181$ y $p=,032$).

No se aprecia más relaciones significativas para el resto de factores considerados, de modo que obtenemos la consiguiente recta de regresión conformada por los siguientes valores:

$$\text{Rendimiento Empresarial} = \text{Constante (25,832)} + \text{Cultura empresarial (1,109)} + \text{Centralización (,968)} + \text{Formalización- Planificación (,932)}.$$

No obstante, como forma de profundizar en la relación de ambos términos respecto a los indicadores de rendimiento, pasamos a analizar en mayor detalle las relaciones que mantienen los diferentes factores asociados a cada enfoque o perspectiva (OM y EO) respecto a cada uno de los factores de rendimiento considerados, de modo que, pasamos a considerar su efecto de manera individualizada sin considerar ninguna vinculación entre ellos.

Ello implica revisar algunos de los supuestos propios del modelo de regresiones, en concreto, los supuestos de independencia de los residuos y el de homocedasticidad, puesto que algunos de ellos ya han sido revisados con anterioridad (normalidad y colinealidad).

Para el caso del supuesto de linealidad, no consideramos relevante la presentación de los gráficos parciales (linealidad) al ser muy similares a los diagramas de dispersión ya referidos (homocedasticidad), con la diferencia que estos no están basados en las puntuaciones originales de las dos variables representadas, sino en los residuos obtenidos al efectuar el correspondiente análisis de regresión, no obstante ofrecemos a continuación los resultados obtenidos para los supuestos de Independencia y homocedasticidad

2.2.4.- Análisis de regresión para la consideración de criterios de tipo orgánico respecto a los indicadores de rendimiento empleados.

2.2.4.1.- Análisis de los supuestos para la relación entre la Estructura orgánica (EO) respecto a los indicadores de rendimiento considerados.

1.- Supuesto de independencia de los residuos

a.- Para el caso de esta primera relación propuesta, aquella que vincula la EO respecto al factor Estructura y regulación, obtenemos un indicador *Durbin Watson (DW)* de **1,923** (Tabla resumen modelo 6.86) lo que nos indica correlación positiva de los residuos y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.77), lo que nos permite inferir la independencia de los residuos para este caso particular.

b.- Para el caso de la relación entre la EO respecto al factor Indicadores de mercado, obtenemos un estadístico *DW* de **1,747** (Tabla resumen modelo 6.89) lo que nos indica correlación positiva de los residuos y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.78), lo que nos permite inferir igualmente la independencia de los residuos para este caso particular.

Tabla 6.77: Estadísticos sobre residuos para la relación entre EO respecto al factor Estructura y regulación.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	-1,00585	,7905884	,0000000	,42861144	77
Residuo bruto	-2,34275	2,585567	,00000000	,90348892	77
Valor pronosticado tip.	-2,347	1,845	,000	1,000	77
Residuo tip.	-2,506	2,766	,000	,967	77

a. Variable dependiente: Estructura y Regulacion Sector

Tabla 6.78: Estadísticos sobre residuos para la relación entre EO respecto al factor indicadores de mercado.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	-,9827889	,7101814	,0000000	,34841014	77
Residuo bruto	-1,75328	2,983573	,00000000	,93734219	77
Valor pronosticado tip.	-2,821	2,038	,000	1,000	77
Residuo tip.	-1,808	3,077	,000	,967	77

a. Variable dependiente: Indicadores de Mercado

c.- Para el caso de la relación entre la variable EO respecto al factor Percepción sobre resultados organizacionales, obtenemos un indicador *DW* de **1,845** (Tabla resumen modelo 6.92) lo que nos indica correlación positiva de los residuos y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.79), por lo que asumimos el cumplimiento de este supuesto para este caso particular.

d.- Finalmente, para el caso de la relación entre la variable EO respecto a factor Percepción sobre resultados, obtenemos un indicador *DW* de **1,914** (Tabla resumen modelo 6.95) y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.80), lo que nos permite inferir la independencia de los mismos para este caso particular.

Tabla 6.79: Estadísticos sobre los residuos para la relación entre OM y Estructura y regulación.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	-1,88409	1,1646709	,0000000	,67228526	77
Residuo bruto	-1,85872	2,144630	,00000000	,74029219	77
Valor pronosticado tip.	-2,803	1,732	,000	1,000	77
Residuo tip.	-2,427	2,800	,000	,967	77

a. Variable dependiente: Percepcion sobre resultados

Tabla 6.80: Estadísticos sobre residuos para la relación entre EO respecto al factor Nivel de competencia.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	-,2967146	,2640009	,0000000	,10751772	77
Residuo bruto	-2,58196	2,392597	,00000000	,99420317	77
Valor pronosticado tip.	-2,760	2,455	,000	1,000	77
Residuo tip.	-2,510	2,326	,000	,967	77

a. Variable dependiente: Nivel de competencia

2.- Supuesto de *Homocedasticidad*.

Los correspondientes gráficos de dispersión entre pronósticos y residuos tipificados para la relación entre la consideración de criterios de tipo orgánico (EO) respecto a los indicadores de rendimiento, indican que ninguna de la nube de puntos correspondientes a cada relación propuesta no presenta ninguna pauta de comportamiento determinada o predecible, es decir, que no tracen ni una línea recta o alguna otra forma que señale una pauta de actuación o comportamiento predecible, tal y como se puede observar en cada uno de los gráficos presentados.

Tabla 6.81: Diagrama dispersión pronósticos y residuos tipificados para cada grupo hipótesis.

Grafico 6.82: Gráfico de Dispersión para la relación entre los factores EO respecto al factor Estructura y regulación

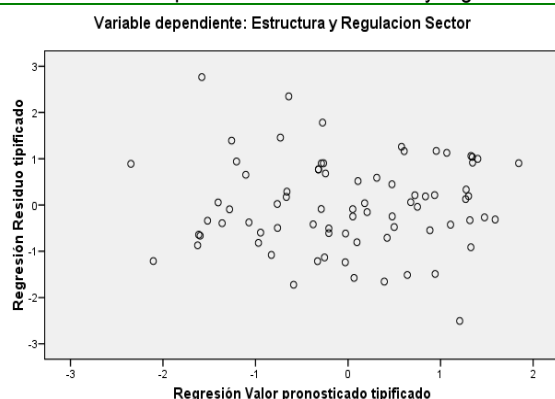


Grafico 6.83: Gráfico de Dispersión para la relación entre los factores EO respecto al factor Indicadores de mercado

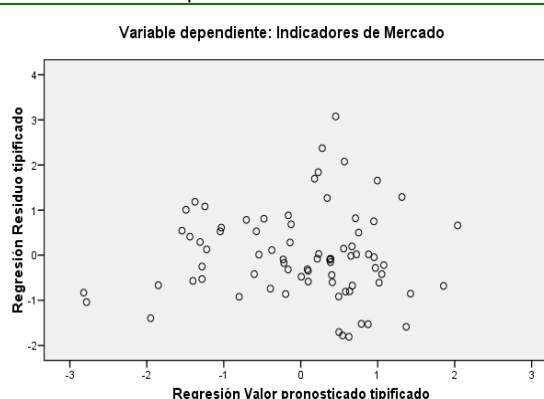


Grafico 6.84: Gráfico de Dispersión factores EO respecto percepción sobre resultados

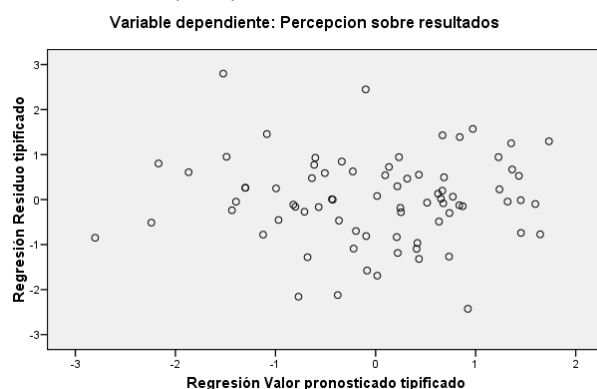
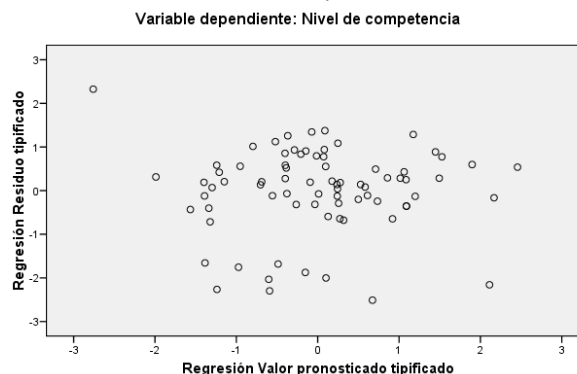


Grafico 6.85: Gráfico de Dispersión factores EO respecto nivel de competencia



2.2.4.2.- Análisis de regresión de los factores constitutivos de una estructura orgánica (EO) respecto al factor Estructura y Regulación (ER).

Realizamos el correspondiente análisis de regresión para la relación entre la consideración de criterios de tipo orgánico respecto al factor estructura y regulación (ER). Para el correspondiente análisis de regresión se ha considerado como variable independiente los factores constitutivos de la Estructura Orgánica (EO): Cualificación y dinamismo Interdepartamental, Formalización-Planificación, Centralización, Flexibilidad

Sistema Técnico-Tecnológico y Cultura Organizacional, siendo la variable dependiente el factor estructura y regulación (ER).

El correspondiente análisis de varianza, refleja la significación estadística global de la relación conjunta entre la variable OM respecto al factor estructura y regulación. Los resultados indican que la variable OM contribuye a predecir la variable ER, ($F_{(5,75)}=3,196$; $p=,012$) llegando a explicar un **18,4%** de la varianza total del modelo propuesto.

Según los datos obtenidos (Ver tabla 6.86), aparecen las medias, desviaciones típicas y rango de las variables relacionadas con la variable OM. En la tabla 6.87, se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 6.86: Resumen del modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,429(a)	,184	,126	,93476072	1,923

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización

b Variable dependiente: Estructura y Regulación Sector

Tabla 6.87: ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	13,962	5	2,792	3,196	,012(a)
	Residual	62,038	71	,874		
	Total	76,000	76			

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización

b Variable dependiente: Estructura y Regulación Sector

Tabla 6.88: Coeficientes.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-,007	,107		-,062	,951
	Cualificación y dinamismo interdepartamental	,079	,106	,080	,749	,456
	Formalización-Planificación	,410	,107	,412	3,840	,000
	Centralización	-,035	,109	-,035	-,322	,748
	Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico	-,043	,107	-,043	-,405	,686
	Cultura empresarial	,073	,106	,074	,686	,495

a Variable dependiente: Estructura y Regulación Sector

Los resultados de significación estadística obtenidos (Tabla 6.88), nos indican que la variable OM se encuentra directamente relacionada con el factor Estructura y Regulación, siendo el factor **Formalización-Planificación** ($B=,410$; $t=3,804$ y $p=,00$) el único que contribuye a pronosticar esta relación.

De este modo, obtenemos la siguiente recta de regresión para esta relación pronóstica, conformada por los siguientes valores:

Estructura y regulación = Constante (-,007) + Formalización-Planificación.

2.2.4.3.- Análisis de regresión de los factores constitutivos de una estructura orgánica (EO) respecto al factor Indicadores de mercado.

Se realiza un análisis de regresión lineal múltiple para la relación entre los factores constitutivos de una estructura orgánica (EO): Cualificación y dinamismo interdepartamental, Formalización-Planificación, Centralización, Flexibilidad Sistema Técnico-Tecnológico y Cultura Organizacional, respecto al factor indicadores de rendimiento (variable dependiente)

El correspondiente análisis de varianza refleja la no significación estadística de la relación conjunta entre la variable OM respecto al factor Indicadores de mercado, y por tanto, admitimos la no significación estadística para esta relación pronóstica ($F_{(5,71)}=1,962$; $p=,095$; 12,1% de la varianza total del modelo).

En la tabla 6.89, aparecen las medias, desviaciones típicas y rango de las variables relacionadas con la variable OMbis. En la tabla 6.90, se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 6.89: Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,348(a)	,121	,060	,96978572	1,747

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización

b Variable dependiente: Indicadores de Mercado

Tabla 6.90: ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9,226	5	1,845	1,962	,095(a)
	Residual	66,774	71	,940		
	Total	76,000	76			

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización

b Variable dependiente: Indicadores de Mercado

Los resultados de significación estadística (Tabla 6.91) nos indican que ninguno de los factores considerados para la definición de una estructura orgánica se encuentra directamente vinculados con el factor de rendimiento indicadores de mercado, por lo que podemos afirmar que no existe una relación de causalidad entre la OM respecto a los indicadores de mercado.

Tabla 6.91: Coeficientes.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,000	,111		,003	,997
	Cualificación y dinamismo interdepartamental	-,148	,110	-,150	-1,347	,182
	Formalización-Planificación	,102	,111	,103	,921	,360
	Centralización	,183	,113	,180	1,615	,111
	Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico	-,103	,111	-,104	-,933	,354
	Cultura empresarial	,205	,110	,207	1,860	,067

a Variable dependiente: Indicadores de Mercado

2.2.4.4.- Análisis de regresiones de los factores constitutivos de una estructura orgánica (EO) respecto al factor Percepción sobre resultados.

Para correspondiente análisis de regresiones empleamos como variable dependiente el factor Percepción sobre resultados, considerando como variables independientes los diferentes factores constitutivos de una estructura orgánica (EO): Cualificación y dinamismo Interdepartamental, Formalización-Planificación, Centralización, Flexibilidad Sistema Técnico-Tecnológico y Cultura Organizacional

El análisis de varianza refleja la significación estadística global de la relación conjunta entre la variable EO respecto al factor *Percepción sobre los resultados*. Los resultados indican que la variable EO contribuye a predecir una mejora en este, ($F_{(5,71)}=11,711$; $p=,00$) llegando a explicar un **45,2%** de la varianza total del modelo propuesto.

Según los datos obtenidos (Ver tabla 6.92), aparecen las medias, desviaciones típicas y rango de las variables relacionadas con la variable OM. En la tabla 6.93, se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 6.92: Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,672(a)	,452	,413	,76591538	1,845

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización

b Variable dependiente: Percepción sobre resultados

Tabla 6.93: ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	34,350	5	6,870	11,711	,000(a)
	Residual	41,650	71	,587		
	Total	76,000	76			

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización

b Variable dependiente: Percepción sobre resultados

Tabla 6.94: Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,004	,087		,044	,965
	Cualificación y dinamismo interdepartamental	,477	,087	,482	5,489	,000
	Formalización-Planificación	,001	,088	,001	,011	,991
	Centralización	,284	,090	,279	3,168	,002
	Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico	,269	,087	,270	3,077	,003
	Cultura empresarial	,252	,087	,255	2,899	,005

a Variable dependiente: Percepción sobre resultados

Los resultados de significación estadística (Tabla 6.94), indican que la variable EO se encuentra directamente relacionada con el factor Percepción sobre resultados, siendo, por orden de importancia, los factores que en mayor medida ayudan a pronosticar esta relación: **Cualificación y Dinamismo Interdepartamental** (B=,477, t=5,489; p= .00); **Centralización** (B=,284; t=3,168 y p=,002), **Flexibilidad del Sistema Técnico- Tecnológico** (B=,269; t=3,077 y p=003) y **Cultura empresarial** (B=,252 , t=2,899; p= .005).

No se aprecian más relaciones significativas para el resto de factores considerados. De este modo, obtenemos la consiguiente recta de regresión conformada por los siguientes valores:

Percepción sobre resultados = Constante (,004) + Cualificación y dinamismo interdepartamental (,477) + Centralización (,284) + Flexibilidad sistema técnico-tecnológico (,269) + Cultura empresarial (,252).

2.2.4.5.- Análisis de regresiones de los factores constitutivos de la EO respecto al factor Nivel de Competencia.

Para el caso de esta relación, establecemos como variable dependiente el factor *Nivel de competencia*, considerando como las independientes los diferentes factores obtenidos para la definición de una Estructura Orgánica (EO): Cualificación y dinamismo Interdepartamental, Formalización-Planificación, Centralización, Flexibilidad Sistema Técnico-Tecnológico y Cultura Organizacional

El correspondiente análisis de varianza refleja la no significación estadística global de la relación conjunta entre la variable EO respecto al factor Nivel de competencia. Los resultados indican que la variable **EO** no contribuye a predecir el factor nivel de competencia ($F_{(5,71)}=,166$; p= ,974; 1,2% de la varianza total del modelo).

Según los datos obtenidos (Ver tabla 6.95), aparecen las medias, desviaciones típicas y rango de las variables relacionadas con la variable EO. En la tabla 6.96, se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 6.95: Resumen del modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,108(a)	,012	-,058	1,02861479	1,914

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización

b Variable dependiente: Nivel de competencia

Tabla 6.96: ANOVA.

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,879	5	,176	,166	,974(a)
	Residual	75,121	71	1,058		
	Total	76,000	76			

a Variables predictoras: (Constante), Cultura empresarial, Formalización-Planificación, Cualificación y dinamismo interdepartamental, Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico, Centralización

b Variable dependiente: Nivel de competencia

Tabla 6.97: Coeficientes.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,001	,117		,010	,992
	Cualificación y dinamismo interdepartamental	,023	,117	,023	,197	,844
	Formalización-Planificación	,021	,118	,021	,178	,859
	Centralización	,017	,120	,016	,137	,891
	Flexibilidad Sistema Técnico y Tecnológico	-,095	,117	-,095	-,806	,423
	Cultura empresarial	,035	,117	,035	,300	,765

a Variable dependiente: Nivel de competencia

Como era predecible, los resultados de significación estadística (Tabla 6.97), nos indican que ninguno de los factores considerados se encuentra directamente relacionados con el factor indicadores de mercado empleado.

2.2.5.- Análisis de regresión para la consideración del enfoque o perspectiva de la OM respecto a una mejora en los indicadores de rendimiento empleados.

2.2.5.1.- Análisis de los supuestos para la relación entre la OM respecto a los indicadores de mercado empleados.

1.- Supuesto de independencia de los residuos.

a.- Para el caso de esta relación propuesta, aquella que relaciona la OM respecto al factor Estructura y regulación, el indicador *DW* obtenido es de 1,866 (Tabla resumen modelo 6.107) lo que

indica autocorrelación positiva entre los residuos y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.98), por lo que podemos afirmar que los residuos son independientes.

Tabla 6.98: Estadísticos sobre residuos para la relación entre OM y Estructura y regulación

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	-1,42399	1,2059475	,0000000	,56260932	77
Residuo bruto	-1,83578	2,015009	,00000000	,82672290	77
Valor pronosticado tip.	-2,531	2,143	,000	1,000	77
Residuo tip.	-2,161	2,372	,000	,973	77

a. Variable dependiente: Estructura y Regulacion Sector

b.- Para el caso de esta segunda relación, (Factores OM respecto al factor Indicadores de mercado) el indicador *DW* obtenido es de 1,734 (Tabla resumen modelo 6.110) y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.99), por lo que podemos afirmar igualmente que los residuos son independientes.

Tabla 6.99: Estadísticos sobre residuos para la relación entre OM respecto a Indicadores de mercado.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	-,6202301	,9697306	,0000000	,29485962	77
Residuo bruto	-1,57847	3,305157	,00000000	,95554058	77
Valor pronosticado tip.	-2,103	3,289	,000	1,000	77
Residuo tip.	-1,608	3,367	,000	,973	77

a. Variable dependiente: Indicadores de Mercado

c.- Para el caso de esta relación propuesta (Factores OM vs. Percepción sobre resultados) obtenemos un indicador *DW* de 1,787 (Tabla resumen modelo 6.113) y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.100), y por tanto, asumimos la independencia de los residuos.

Tabla 6.100: Estadísticos sobre residuos para la relación entre OM y Percepción sobre resultados.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	-1,39662	1,0792235	,0000000	,58210701	77
Residuo bruto	-1,90680	2,088324	,00000000	,81311219	77
Valor pronosticado tip.	-2,399	1,854	,000	1,000	77
Residuo tip.	-2,283	2,500	,000	,973	77

a. Variable dependiente: Percepcion sobre resultados

d.- Para el caso de la relación entre la OM respecto al factor Nivel de competencia, obtenemos un estadístico *DW* de 1,774 (Tabla resumen modelo 6.116) lo que indica autocorrelación positiva y en el que la *media* de los mismos es 0 (Tabla 6.101) por lo que podemos afirmar igualmente la independencia de los residuos para este caso particular.

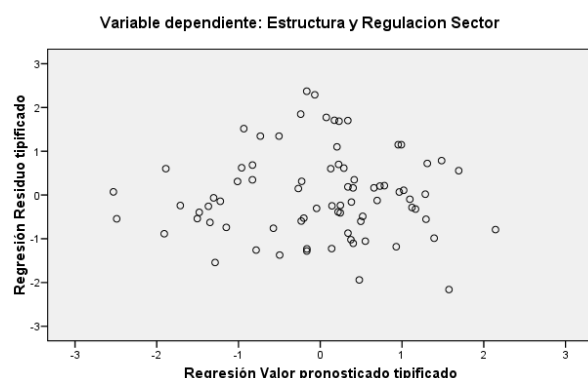
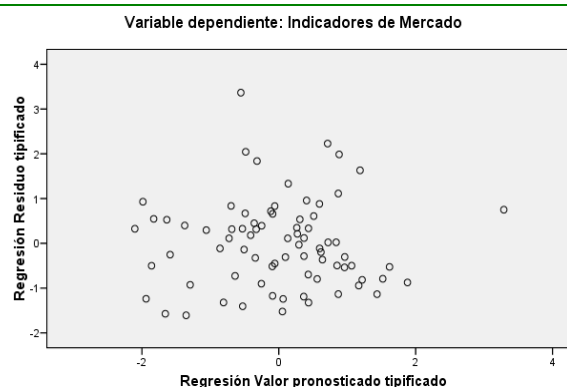
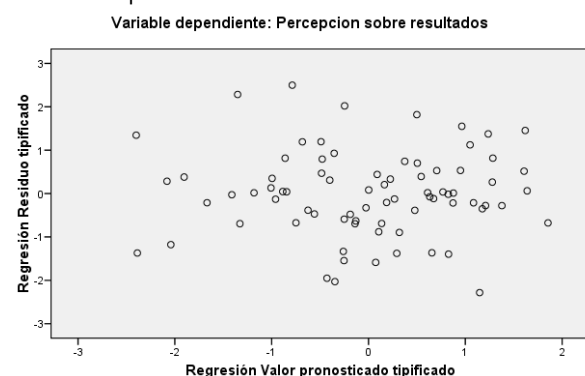
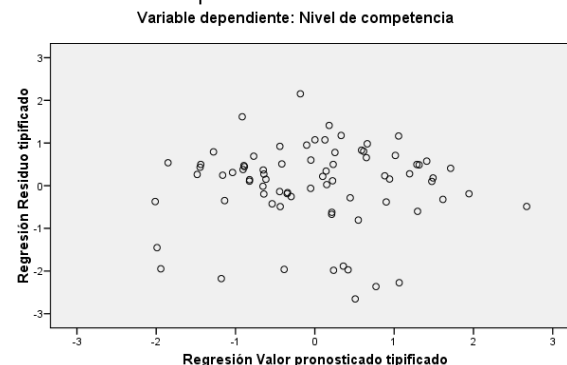
Tabla 6.101: Estadísticos sobre residuos para la relación entre OM y Nivel de competencia.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación tip.	N
Valor pronosticado	-,5076885	,6734576	,0000000	,25217808	77
Residuo bruto	-2,63795	2,141917	,00000000	,96768084	77
Valor pronosticado tip.	-2,013	2,671	,000	1,000	77
Residuo tip.	-2,653	2,154	,000	,973	77

a. Variable dependiente: Nivel de competencia

2.- Supuesto de Homocedasticidad.

En relación a los gráficos correspondientes al diagrama de dispersión de pronósticos y residuos tipificados (ZPRED y ZRESID), entre los factores constitutivos de la OM respecto a las variables de rendimiento empleados, hemos de igualmente de centrarnos en como la nube de puntos correspondiente a cada gráfico no sigue una pauta de comportamiento predecible o alguna otra forma que señale una pauta de actuación o comportamiento predeterminado (Ver tabla 6.102), por lo que podemos aceptar el cumplimiento de este supuesto para el caso de esta relación propuesta.

Tabla 102: Gráficos dispersión pronósticos y residuos tipificados entre los factores constitutivos de la OM respecto a los factores de rendimiento empleados.**Gráfico 103:** Gráfico de Dispersión factores OM respecto Estructura y regulación**Gráfico 104:** Gráfico de Dispersión factores OM respecto al factor Indicadores de mercado**Gráfico 105:** Gráfico de Dispersión factores OM respecto al factor Percepción sobre resultados**Gráfico 106:** Gráfico de Dispersión factores OM respecto al factor Nivel de competencia

2.2.5.2.- Análisis de regresión de los factores constitutivos de la OM respecto al factor Estructura y regulación.

Se realiza un análisis de regresión lineal múltiple para la variable o factor Estructura y Regulación (ER). En los 4 análisis de regresión múltiple obtenidos las variables consideradas como independientes son los factores constitutivos de la Orientación al Mercado (OM): Generación de inteligencia de mercado, Diseminación de Información, Generación Información sobre tendencias Socio-Culturales y Respuesta Organizativa OM.

El análisis de varianza refleja la significación estadística global de la relación conjunta entre la variable OM respecto a al factor Estructura y regulación. Los resultados indican que la variable OM contribuye a predecir la variable Estructura y regulación, ($F_{(4,72)}=8,336$; $p=,00$) llegando a explicar un **31,7%** de la varianza total del modelo propuesto.

En la tabla 6.107, aparecen las medias, desviaciones típicas y rango de las variables relacionadas con la variable OMbis. En la tabla 6.108, se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 107: Resumen del modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,563 ^a	,317	,279	,84937704	1,866

a. Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b. Variable dependiente: Estructura y Regulacion Sector

Tabla 108: ANOVA.

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	24,056	4	6,014	8,336	,000(a)
	Residual	51,944	72	,721		
	Total	76,000	76			

a Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b Variable dependiente: Estructura y Regulación Sector

Los resultados de significación estadística (Tabla 6.109), nos indican que la variable OM se encuentra directamente relacionada con la variable Estructura y regulación, siendo el factor **Generación de inteligencia de mercado** ($B=,442$; $t=4,497$ y $p=,00$) y **Generación de información sobre tendencias Socio-Culturales** ($B=,325$; $t=3,365$ y $p=,001$), los que contribuyen a pronosticar tal relación.

Tabla 109: Coeficientes.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-,001	,097		-,013	,990
	Generación Inteligencia de Mercado	,442	,098	,438	4,497	,000
	Diseminación de información	-,154	,099	-,151	-1,553	,125
	Generación Información tendencias Socio-Culturales	,325	,097	,328	3,365	,001
	Respuesta organizativa OM	-,050	,097	-,050	-,512	,610

a. Variable dependiente: Estructura y Regulacion Sector

En consecuencia obtenemos la siguiente recta de regresión, conformada por los siguientes valores:

Estructura y regulación = Constante (-,001) + Generación inteligencia mercado (,442) + Generación información tendencias socio-culturales (,325).

2.2.5.3.- Análisis de regresión de los factores constitutivos de la OM respecto al factor Indicadores de mercado.

Para el correspondiente análisis de regresiones empleamos como variable dependiente el factor Indicadores de mercado, siendo consideradas como variables independientes los diferentes factores constitutivos de la Orientación al Mercado (OM): Generación de inteligencia de mercado, Diseminación de Información, Generación Información sobre tendencias Socio-Culturales y Respuesta Organizativa OM.

El análisis de varianza refleja la no significación estadística de la relación conjunta entre la variable OM respecto a al factor estructura y regulación. Los resultados indican que la variable OM no contribuye a predecir el factor Indicadores de Mercado, ($F_{(4,72)}=1,714$; $p=,156$; **8,7% de la varianza del modelo**).

Según los datos obtenidos (Ver tabla 6.110), aparecen las medias, desviaciones típicas y rango de las variables relacionadas con la variable OM. En la tabla 6.1111, se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 110: Resumen del modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,295 ^a	,087	,036	,98172462	1,734

a. Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b. Variable dependiente: Indicadores de Mercado

Tabla 111: ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	6,608	4	1,652	1,714	,156(a)
Residual	69,392	72	,964		
Total	76,000	76			

a Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b Variable dependiente: Indicadores de Mercado

Tabla 112: Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,000	,112		,003	,998
	Generación Inteligencia de Mercado	,209	,114	,208	1,845	,069
	Diseminación de información	,092	,114	,091	,807	,422
	Generación Información tendencias Socio-Culturales	-,098	,112	-,099	-,878	,383
	Respuesta organizativa OM	-,152	,112	-,152	-1,353	,180

a. Variable dependiente: Indicadores de Mercado

Los resultados de significación estadística (Tabla 6.112), nos indican que ningún factor considerado es significativo respecto al factor indicadores de mercado.

2.2.5.4.- Análisis de regresión de los factores constitutivos de la OM respecto al factor Percepción sobre resultados.

Para el correspondiente análisis de regresiones empleamos como variable dependiente el factor Percepción sobre resultados, siendo las variables independientes los correspondientes a los constitutivos de la Orientación al Mercado (OM): Generación de inteligencia de mercado, Diseminación de Información, Generación Información sobre tendencias Socio-Culturales y Respuesta Organizativa OM.

El análisis de varianza refleja la significación estadística global de la relación conjunta entre la variable OM respecto a al factor Percepción sobre resultados. Los resultados indican que la variable OM contribuye a predecir el factor Percepción sobre resultados, ($F_{(4,72)}=9,225$; $p=,00$) explicando un **33,9%** de la varianza total del modelo propuesto.

Según los datos obtenidos (Ver tabla 6.113), aparecen las medias, desviaciones típicas y rango de las variables relacionadas con la variable OM. En la tabla 6.114, se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 113: Resumen del modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,582 ^a	,339	,302	,83539336	1,787

a. Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b. Variable dependiente: Percepcion sobre resultados

Tabla 114: Anova

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	25,752	4	6,438	9,225	,000(a)
	Residual	50,248	72	,698		
	Total	76,000	76			

a. Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b. Variable dependiente: Percepción sobre resultados

Tabla 115: Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,020	,095		,207	,837
	Generación Inteligencia de Mercado	,163	,097	,162	1,692	,095
	Diseminación de información	,395	,097	,389	4,059	,000
	Generación Información tendencias Socio-Culturales	,172	,095	,174	1,811	,074
	Respuesta organizativa OM	,365	,095	,367	3,826	,000

a. Variable dependiente: Percepcion sobre resultados

Los resultados de significación estadística (Tabla 6.1145, nos indican que la variable OM se encuentra directamente relacionada con el factor Percepción sobre los resultados, siendo el factor **Diseminación de la información** (B=,395; t=4,059 y p=,00) y **Respuesta Organizativa OM** (B=,365; t=3,826 y p=,000), los que contribuyen a pronosticar esta relación.

No obstante hemos de resaltar la cercanía de factores respecto al nivel de significación requerido, siendo los resultados para cada uno de estos factores: **Generación Información sobre Tendencias Socio-Cultural** (B=,172; t=1,811 y p=,074) y **Generación de inteligencia de mercado** (B=,163; t=1,692 y p=,095), que a pesar de no ser significativas, indican una tendencia próxima a los niveles de significación aceptables.

En consecuencia, obtenemos la siguiente recta de regresión conformada por los siguientes valores:

Percepción sobre resultados = Constante (,020) + Diseminación información (,395) + Respuesta organizativa OM (,365).

2.2.5.5.- Análisis de regresión de los factores constitutivos de la OM respecto al factor Nivel de competencia.

Para el correspondiente análisis de regresiones empleamos como variable dependiente el factor Nivel de competencia, y como variables independiente los diferentes factores obtenidos para la definición de la Orientación al Mercado (OM): Generación de inteligencia de mercado, Diseminación de Información, Generación Información sobre tendencias Socio-Culturales y Respuesta Organizativa OM.

El correspondiente análisis de varianza refleja la no significación estadística de la relación conjunta entre la variable OM respecto a al factor Nivel de competencia, siendo los resultados obtenidos para esta relación de: **($F_{(4,72)}=1,222$; $p=,309$; 6,4% de la varianza del modelo).**

Según los datos obtenidos (Ver tabla 6.116), aparecen las medias, desviaciones típicas y rango de las variables relacionadas con la variable OM. En la tabla 6.117, se aprecian las variables que hemos incluido en el análisis, los coeficientes estandarizados (divididos por su error) y la prueba de significación (t).

Tabla 116: Resumen del modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,252 ^a	,064	,012	,99419756	1,774

a. Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b. Variable dependiente: Nivel de competencia

Tabla 117: ANOVA.

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4,833	4	1,208	1,222	,309(a)
	Residual	71,167	72	,988		
	Total	76,000	76			

a Variables predictoras: (Constante), Respuesta organizativa OM, Generación Información tendencias Socio-Culturales, Diseminación de información, Generación Inteligencia de Mercado

b Variable dependiente: Nivel de competencia

Los resultados de significación estadística (Tabla 6.118), nos indican que ningún factor considerado es significativo respecto al factor nivel de competencia, por lo que no existe causalidad entre la consideración del enfoque o perspectiva de la OM respecto al nivel de competencia observado en el sector.

Tabla 6.118: Coeficientes.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,000	,113		,002	,999
	Generación Inteligencia de Mercado	,020	,115	,020	,176	,861
	Diseminación de información	,056	,116	,055	,480	,632
	Generación Información tendencias	,199	,113	,201	1,765	,082
	Socio-Culturales					
	Respuesta organizativa OM	-,137	,113	-,138	-1,207	,232

a. Variable dependiente: Nivel de competencia

3.- DISCUSION DE RESULTADOS

3.1.- Características y perfil de la muestra.

En cuanto al perfil de empresa, notar igual participación entre los grupos conformados por la categoría *Grandes Corporaciones Nacionales* respecto a la categoría *Pequeñas Distribuidoras y Comercializadoras Eléctricas y Gasistas*, lo que viene a reflejar dos situaciones dispares en cuanto al perfil de empresa característico de estos sectores, de un lado la representatividad y peso de los grandes grupos y compañías del sector en cuanto a ventas, clientes, facturación etc., y del otro lado, un extenso numero de microempresas y PYMES de implantación local y/o comarcal que interactúan y conviven en un sector sin apenas representatividad y peso específico, al que se les suma la creciente implantación de grupos energéticos de carácter internacional, otorgándole al sector un marcado *carácter oligopolista* centrado en torno a un reducido número corporaciones y grupos energéticos (*utilities*)

En cuanto al sector, es el eléctrico el que aporta una mayor representatividad, hecho que igualmente ocurre si tomamos como referencia el censo aportado por CNE, lo que nos indica en un primer momento el *dimensionamiento y desarrollo del sector eléctrico respecto al gasista* (79,1% empresas eléctricas y 20,9% restante gasistas).

Igualmente conviene destacar la *interconexión y dependencia de estos sectores* (gas y electricidad) en relación a la muestra lograda, obteniendo un alto porcentaje de encuestados (20,3%) que trabajan indistintamente en ambos sectores (gas o electricidad) a través de cada una de las actividades consideradas (Distribución y Comercialización).

En cuanto a la actividad, priman las dos tipologías de empresas que tratamos de abordar en este estudio, siendo las compañías Distribuidoras (49,4%) las mas representadas en la muestra final. Por su parte, las compañías Comercializadoras aglutinan al 43% de los casos, porcentajes algo similares aún cuando el censo utilizado para la delimitación del universo muestral son las distribuidoras el grupo con mayor índice de representación (74,18% son empresas distribuidoras y el 25,82% son empresas comercializadoras) por lo que existe cierto sobredimensionamiento de las compañías comercializadoras en la muestra finalmente empleada

En cuanto al *tipo o nivel de mercado*, destacar el nivel o segmento *Residencial* (22,8%) seguido de *PYME* (20,3%), lo que unido con la subcategoría *Residencial-PYME* (16,45%) hacen que este segmento aglutine al 59,55% de los casos. Igualmente, el 17,7% de los encuestados realizan sus funciones en el segmento *Industrial y Grandes consumos*, seguido de aquellos que lo hacen a *Todos los niveles* con una representatividad del 16.45% de la muestra.

Analizando en más detalle estos resultados, encontramos cierta información acerca de la departamentalización y especialización de la empresa, de modo que contemplamos la coexistencia de dos perfiles de empresa algo diferenciados, de un lado aquellas que denotan mayor especialización y departamentalización, tal y como muestra el caso de categorías *Residencial*, *PYME* e *Industria y Grandes Consumos* (60,8%) en su mayoría asociada a grandes grupos y compañías del sector, y del otro lado aquellas compañías que denotan mayor generalización de las actividades a desarrollar, integrada en este caso por la categoría *Residencial-PYME* y *PYME-Industria. y Grandes Consumos y Todos*, abarcando todas ellas al 39,2% restante, perfil más asociado a empresas PYME y microempresas.

En cuanto al *perfil de funciones* se destacan cuatro categorías principalmente: *Gerencia-Dirección* (39,2%), *Marketing y Servicios Comerciales* (24,1%), *Técnico* (17,7%) y *Administración* (11,4%), perfiles válidos de cara a la obtención y recogida de información, llegando a aglutinar al 92,4% de los casos de la muestra.

En cuanto al *ámbito de actuación*, prima un perfil de funciones de corte *local o comarcal* (59,5%) frente a un perfil *regional o nacional* (38%) lo que presupone a priori un menor perfil directivo y por tanto, menor territorio de actuación y menor nivel jerárquico.

Finalmente, destacar el predominio y representatividad de las *Macro-empresas* (49,4%), seguidas a cierta distancia de las *PYMES* (31,6%) y *Micro-empresas* (19%), lo que configura un perfil medio de empresa que oscila ente la PYME y la Macro-empresa, denotando la importancia del dimensionamiento de la organización de cara a la participación de estos sectores y mercados.

3.2.- Discusión de los resultados.

Para el desarrollo de este apartado vamos a seguir el esquema planteado para cada uno de los grupos de hipótesis identificadas, de forma que procederemos a analizar la relación y complementariedad entre ambos enfoques, para posteriormente detallar su vinculación respecto a una mejora en los resultados o *performance* organizativo

Si recordamos bien, el primer grupo de hipótesis hacía referencia a la causalidad que los factores o dimensiones considerados para la definición de una Estructura Orgánica (EO) mantienen respecto a la consideración de un enfoque o perspectiva Orientada al Mercado (OM). En este sentido, las hipótesis diferían según el signo de la relación propuesta, afectando de manera positiva o negativa, al grado de desarrollo e implementación de esta filosofía o cultura empresarial.

En concreto, establecíamos que las variables o dimensiones *Sistema técnico-tecnológico*, *Cultura Organizativa*, *Formación y Adaptación mutua* eran pronosticadores positivos de la OM, mientras que las variables *Planificación y Control*, *Formalización*, *Centralización* y *Complejidad organizacional* lo hacían en sentido negativo.

De acuerdo a este planteamiento, los resultados parecen indicar la existencia de una relación significativa entre la variable EO (V. Independiente) respecto a la variable OM (V. dependiente), por lo que podemos inferir que la consideración de criterios de tipo orgánico se encuentra directamente relacionada con la implementación del enfoque o perspectiva de la Orientación al Mercado (41,5% de la varianza del modelo propuesto).

Esta causalidad se hace evidente a través de los factores o dimensiones; *Cualificación y Dinamismo interdepartamental*, *Cultura Organizativa*, *Formalización-Planificación* y *Centralización*, no encontrándose relaciones significativas para el factor *Flexibilidad sistema técnico y tecnológico*, por lo que podemos concluir que todos los factores considerados, a excepción de este último, contribuyen a pronosticar la OM.

Imagen 6.119: Relación pronosticada entre factores constitutivos de la EO respecto a la OM.

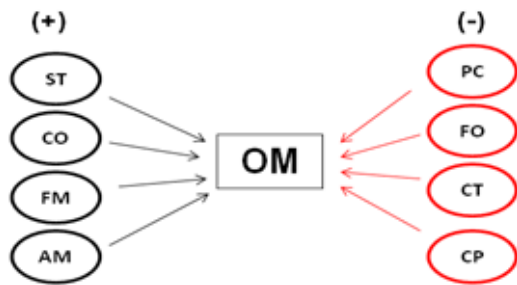
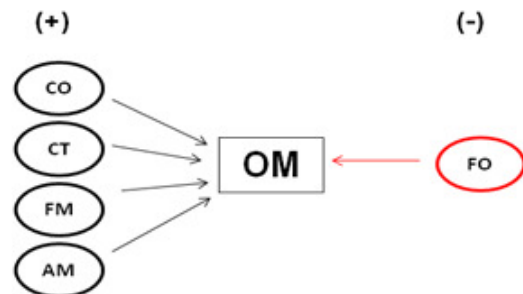


Imagen 6.120: Relación obtenida entre los factores constitutivos de la EO respecto a la OM.



A la vista de estos resultados, confirmamos, y por tanto aceptamos como válida la relación entre la variable *Formación y Adaptación Mutua*, integradas ambas en torno al factor *Cualificación y Dinamismo interdepartamental* respecto a la implantación de la Orientación al Mercado, lo que nos lleva a aceptar cómo validas las hipótesis $H_{1.7}$, y $H_{1.8}$ por la que establecíamos que una formación de los trabajadores amplia, variada y heterogénea que favorezca la intercambiabilidad de puestos unido a una mayor interrelación y contacto entre las distintas áreas y departamentos (coordinación organizacional), contribuirían positivamente a predecir la adopción de este enfoque o perspectiva.

Igualmente se hace notorio el efecto de la variable *Cultura Empresarial* respecto a la consideración de criterios orientados al mercado, de forma que esta pueda ser contemplada como una variable más de la ecuación organizacional (punto de vista contingente) que facilita la habilidad de organizarse eficientemente, compartiendo ambas una clara orientación externa (clientes y entorno) y una visión compartida y estratégica sobre la organización (fines y metas)

En este sentido, y dada la significatividad encontrada entre este factor respecto a la OM, aceptamos la hipótesis $H_{1.2}$, y por tanto, admitimos que una cultura flexible, rica en valores y orientada hacia el exterior contribuye positivamente a la implementación de este enfoque o perspectiva de marketing.

Esta causalidad la encontramos igualmente respecto al factor *Centralización*, en este caso de signo contrario al pronosticado, lo que nos lleva a plantearnos los efectos esta variable en un contexto tan particular como este.

Recordemos que desde la teoría de la organización, la *centralización* guarda una relación inversa con los niveles de incertidumbre y ambigüedad a los que la organización debe de enfrentarse, de forma que en entornos estables muestra efectos positivos sobre esta y en entornos complejos e inestables un exceso puede ir en detrimento de este enfoque.

Para este caso, y dada la particularidad del contexto organizativo (determinismo sectorial), nos hace considerar los efectos positivos de la variable *centralización* respecto al desarrollo de la OM, y por tanto, nos vemos en la situación de rechazar la hipótesis $H_{1.5}$ por la que establecíamos un efecto negativo de la variable *centralización* respecto a las actividades propias de la OM.

Para el caso de la variable *Formalización-Planificación* (creada a partir de las escalas Planificación y Formación), considerábamos igualmente una relación inversa respecto a su efecto sobre la OM, de forma que mayores niveles de formalización y planificación deberán de ir en detrimento de la OM al limitar las habilidades de esta de cara a los procesos de generación, tratamiento y la consiguiente respuesta organizativa orientada al mercado.

Esta menor presencia de la variable formalización refleja, cada vez más frecuencia, el reconocimiento que los aspectos o relaciones informales tienen en relación con el proceso de diseño y ajuste organizativo, convirtiéndose en un aspecto crucial que ayuda a mejorar el conocimiento sobre todos los elementos y componentes de la misma, lo que igualmente contribuye a fomentar un mejor clima y ambiente laboral en base a la libre compartición de conocimientos y a la consolidación de relaciones basadas en la confianza.

En este caso, y según se desprende del análisis realizado, consideramos validada la hipótesis $H_{1.4}$, dado que a pesar de pronosticar una relación inversa entre *Formalización* respecto a la OM, los ítems empleados para la medición de esta variable son de signo negativo (Camps *et al.* 2002), es decir, miden lo opuesto a lo que debería considerarse *Formalización* (Relaciones y aspectos informales), lo que hace cambiar el signo de esta, y por tanto nos lleva a admitir la hipótesis $H_{1.4}$ por la que establecíamos que menores niveles de formalización favorecerían la adopción de este enfoque o perspectiva.

Hemos de comentar que no hemos querido aceptar como válida la hipótesis correspondiente a Planificación y control, entre otros motivos, dado el deficitario nivel de fiabilidad presentada por esta escala (motivo por el que se decidió unificarla respecto a la escala *Formalización*), lo que unido al hecho que supone perder gran parte de la información contenida en ella (un solo un ítem de representatividad, -PC1), no nos permite ser concluyentes respecto a su influencia sobre la OM.

En igual situación se encuentra la escala Complejidad Organizacional (CP) inicialmente planteada, escala que desechamos dada su baja consistencia interna y la imposibilidad de anexarla al resto de las variables estructurales propuestas, por lo que no podemos aceptar ni rechazar esta hipótesis al no haber sido posible medir su efecto sobre la variable OM.

Finalmente hemos de destacar la no significatividad del factor *Flexibilidad Sistema Técnico-Tecnológico*, hecho que nos provoca cierta incompreensión ya que considerábamos un efecto directo entre los procesos de cambio y variabilidad del sistema productivo respecto a los procesos de generación, diseminación y la consiguiente respuesta organizativa orientada al mercado.

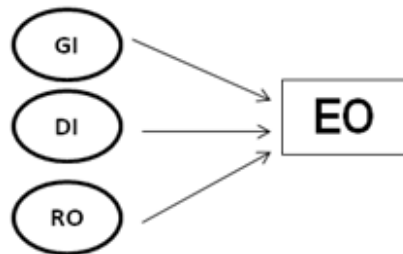
Esta situación nos hace pensar que los efectos del orgware (sistema técnico y tecnológico de producción) no se hacen evidentes en este estudio, ya sea por la particularidad de estos sectores o por la necesidad de notar sus efectos en torno a su consideración conjunta de estos sistemas y no de forma fraccionada (mercado minorista), considerando su posible efecto respecto a las actividades de la parte

industrial del sistema (generación y transporte) que en las propias del mercado minorista (distribución y comercialización).

En relación con el segundo grupo de hipótesis, aquellas que establecen la OM (V. independiente) como pronosticadora de la implementación de criterios de tipo orgánico (V. dependiente), los resultados indican que el enfoque de la Orientación al mercado contribuye a la implementación de criterios de tipo orgánico (49,7% de la varianza del modelo propuesto), siendo todos los factores o dimensiones considerados pronosticadores de esta relación.

Por tanto, aceptamos y damos por válidas las hipótesis correspondientes a la causalidad de la OM respecto a la consideración de criterios orgánicos ($H_{2.1}$ $H_{2.2}$ y $H_{2.3}$), con la especificidad que el instrumento de medida empleado recoge una dimensión o factor adicional al considerado inicialmente (generación información sobre tendencias Socio-Culturales), consecuencia a nuestro parecer de la relevancia dada por Matsumo *et al.* (2002) a estos aspectos en relación con la medición del concepto OM.

Imagen 6.121: Relación *pronosticada y obtenida* entre los factores de la OM respecto a EO



Respecto al tercer grupo de hipótesis presentadas, el correspondiente análisis refleja la existencia de una relación significativa de ambos enfoques (V. Independiente) respecto a una mejora en el rendimiento y resultados organizacionales (V. dependiente), siendo evidente para el caso de la OM, a través de los factores *Generación de inteligencia de mercado* y *Generación de información sobre tendencias Socio-Culturales*, y para el caso de la consideración de criterios de tipo orgánico (EO) por la influencia que factores como la *Cultura Organizativa*, *Centralización* y *Formalización-Planificación* (efecto negativo), tienen respecto a los indicadores de rendimiento considerados.

Imagen 6.122: Relación de OM y EO respecto al rendimiento empresarial (RE).

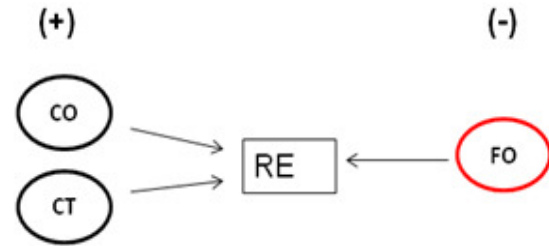


Para el caso de esta primera (OM y rendimiento empresarial), se hace evidente que los procesos de generación de información (generación de inteligencia de mercado) son los determinantes de cara a pronosticar una mejora de los resultados organizacionales, proceso sobre los que es posible desarrollar todo un conjunto de capacidades y habilidades organizativas capaces de generar ventajas competitivas sostenibles que finalmente redundan en mejores resultados empresariales.

Imagen 6.123: Relación factores OM respecto a la variable Rendimiento empresarial



Imagen 6.124: Relación factores EO respecto a la variable Rendimiento empresarial



Para el caso de la segunda (EO y rendimiento empresarial), se hace evidente la influencia que factores como la cultura organizativa, entendida como la plasmación de la identidad organizacional materializada en una forma de ser y actuar, la *centralización* entorno a los procesos de toma de decisiones y un mayor grado de informalidad (relaciones informales) favorecen y pronostican una mejora en los resultados logrados por la organización.

Analizando más detenidamente la vinculación de estos enfoques respecto a los diferentes indicadores de rendimiento empleados, encontramos relaciones significativas entre el factor *Formalización-Planificación* (aspectos informales) respecto al indicador de rendimiento *Estructura y regulación*, lo que parece sugerir que es la propia regulación y definición de cada una de las actividades la que determina los procesos, tareas y rutinas organizativas propios y característicos de estos sectores, es decir, consideramos que es el propio sector el que se encarga de regular y formalizar los comportamientos de este tipo de empresas y compañías (determinismo institucional).

Tabla 6.125: Relación entre los factores constitutivos de la EO y OM respecto a los factores de rendimiento empleados (RE)

Imagen 6.126: relación de los factores EO respecto al factor Estructura y regulación



Imagen 6.127: relación de los factores OM respecto al factor Estructura y regulación



Imagen 6.128: relación factores EO respecto al factor Percepción sobre resultados

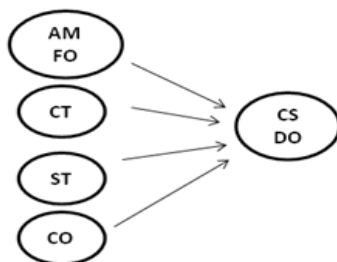
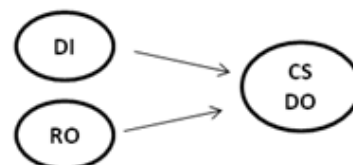


Imagen 6.129: Relación factores OM respecto al factor Percepción sobre resultados



Igualmente hemos de comentar la significatividad de la relación de los factores estructurales respecto a una mejora del indicador *Percepción sobre los resultados*. No obstante, hemos de considerar que los efectos de estos enfoques respecto al rendimiento han de ser visibles en largo plazo, lo que unido a la transversalidad de esta investigación, no permite reflejar fielmente el efecto de estas variables estructurales en relación a una mejora en los resultados organizacionales; ahora bien, si nos permite inferir que una adecuada alineación de las principales variables y herramientas organizativas, contribuyen a mejorar la percepción de los empleados acerca de la consecución de los objetivos fijados por la organización, de modo que, factores como la *Cualificación y dinamismo interdepartamental*, la *cultura organizativa*, la *flexibilidad del sistema técnico-tecnológico* y la propia *centralización*, son claros pronosticadores de una mayor percepción sobre la eficiencia organizacional.

En cuanto a vinculación de los factores constitutivos de la OM respecto a los factores de rendimiento considerados, notamos la significatividad que dimensiones como *Generación inteligencia de mercado* y *Generación de información sobre tendencias socio-culturales* tienen respecto al factor *Estructura y regulación*, sugiriendo la importancia de los procesos de obtención de información en relación a reducir los niveles de incertidumbre y ambigüedad en un momento crucial de regulación y apertura de estos sectores y de sus respectivos mercados.

Igualmente conviene destacar la vinculación entre los factores *Diseminación de información* y *Respuesta Organizativa OM* respecto al factor *Percepción sobre los resultados organizacionales*, haciendo notoria la importancia de este enfoque de cara a transmitir una cultura y estrategia organizativa que contribuya a orientar a la organización hacia el logro de las metas y objetivos fijados como tal.

No obstante, esto no viene más que subrayar la importancia de la OM como condición necesaria para lograr una eficiente coordinación organizacional; "*tanto intrafuncional de los individuos con la estructura, sistemas y procesos organizativos, como interfuncional respecto al mercado, distribuidores y clientes finales*" (Sinkula, 1994), de forma que coherentes con lo expuesto, y considerando los resultados obtenidos para este grupo de hipótesis, aceptamos como válidas las hipótesis H_{3.1} y H_{3.2}, y por tanto, admitimos como evidente la causalidad entre la consideración de ambos enfoques respecto a una mejora en el rendimiento o *performance* empresarial.

Cap. 7: CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

Tal y como hemos comentando a lo largo de este trabajo, nuestra idea no ha sido otra que poner de manifiesto la interrelación y complementariedad entre dos enfoques o perspectivas vinculadas al mundo de la gerencia y dirección empresarial, de un lado la Orientación al Mercado (OM), y del otro, la consideración de criterios de tipo orgánico (EO); tratando, en la medida de lo posible, de analizar y comprender la relación existente entre determinados factores o elementos clave del diseño estructural (forma) respecto a determinados criterios o enfoques gerenciales (contenido) en un intento por desarrollar un modelo de organización próspera y eficiente.

De hecho, de unos años a esta parte la mayoría de investigaciones parecen indicar que las relaciones entre forma (estructura) y contenido (estrategia) parecen ser recíprocas produciéndose en una doble dirección, de modo que la *estructura* de una organización contribuye a delimitar canales de comunicación, la naturaleza de las interacciones entre sus miembros, los contenidos y formas de coordinación así como los niveles de poder y responsabilidad dentro de la misma (Miles *et al.* 1989).

Por su parte, la *estrategia* y/o cultura empresarial, facilita la adopción de ciertos mecanismos como la planificación formal, el análisis metódico de decisiones, el reclutamiento de personal más experto y cualificado (especialización), criterios que introducen cierta sofisticación estructural que ayudan a empresas y organizaciones; *“a alcanzar resultados organizativamente racionales a pesar de las limitaciones cognitivas de sus miembros”* (March y Simon, 1972).

El porqué de los términos empleados (Orientación al Mercado y Estructuras Orgánicas) lo encontramos en la actualidad y relevancia de ambos enfoques, existiendo gran cantidad de literatura que avala y subraya los beneficios que acarrea su correcta implementación y desarrollo.

Adicionalmente, hemos de considerar que ambos enfoques representan una evolución tanto teórica como práctica de dos campos o áreas vinculadas con la gerencia y dirección empresarial, siendo para el caso de la OM a través de la aplicación de un nuevo concepto de marketing que incumbe aspectos relacionados con la planificación y dirección estratégica (Martin *et al.* 2003), y para el caso de las Estructuras Orgánicas (EO), mediante la superación de los modelos burocráticos y mecanicistas en favor de criterios más flexibles y adaptables a un entorno cada vez más cambiante y dinámico (Burns y Stalker, 1961, Camps *et al.* 2002, Wang *et al.* 2003 y Azuaje, 2006).

Hemos igualmente de comentar la vinculación de estos enfoques respecto al escenario elegido para su realización, destacando dos hechos que consideramos esenciales de cara a su elección, y que afectan directamente sobre la organización y funcionamiento de estos sectores y de las actividades que lo integran.

En primer lugar, mencionamos los constantes cambios y regulaciones producidas en estos sectores desde finales de los años 90 a favor tales como la división horizontal de las actividades del sistema, la creación de la figura de las comercializadoras y la separación entre actividades reguladas y liberalizadas en aquellos grupos que participan en ambos lados del mercado (regulado y liberalizado), provocando cuanto menos, cambios sustanciales en la estructura y funcionamiento de este tipo de empresas y compañías.

Del otro lado, referimos el proceso de liberalización e introducción de competencia en sectores fuertemente regulados y contralados por los respectivos estados en favor de criterios de libre participación y libertad de elección de suministrador, poniendo de relieve la creciente importancia de

las fuerzas competitivas y la urgencia por desarrollar nuevos enfoques de marketing capaces de atender las necesidades y demandas de estos *nuevos* mercados.

Una vez comentados estos aspectos, pasamos a detallar las conclusiones alcanzadas tras la realización del mismo.

1.- IMPLICACIONES TEORICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

En relación a este apartado destacamos varios hechos que consideramos fundamentales de cara a su aplicabilidad en el mundo académico y docente.

En primer lugar destacamos (1) *la significatividad y relevancia del modelo propuesto*, pudiendo ser considerado como una aceptable y plausible explicación de la realidad que pretendía ser descrita y analizada, si bien, no hemos considerarla en un sentido absoluto sino como pronosticadora de la relación entre las variables propuestas, cuya relevancia y trascendencia, dependerá de posteriores investigaciones desarrolladas en esta misma área.

En segundo lugar, resaltamos (2) *la complementariedad e interdependencia entre ambos enfoques o perspectivas*. Esta complementariedad la encontramos a nivel teórico en la similitud entre los denominados antecedentes o precursores de la OM (Kohli y Jarowssi, 1991; Ruekert 1992) respecto a los factores o dimensiones considerados para la definición de una estructura orgánica (Camps *et al.* 2002), si bien, el signo e intensidad de algunas de estas variables afectarán de un modo u otro (positiva o negativamente) sobre dicha relación.

A nivel práctico encontramos fuertes sinergias que nos hacen apoyar tales supuestos, de forma que los resultados aquí alcanzados subrayan la significatividad de la relación entre las variables estructurales (EO) respecto a la OM, e viceversa, haciendo evidente nuestro planteamiento inicial en torno a la complementariedad entre ambos enfoques (forma y contenido) y a su vinculación respecto a una mejora en los resultados o *performance* organizacional.

Para el caso de la primera relación propuesta (EO como pronosticadora de la OM), advertimos como determinados factores estructurales como la *Cualificación y Dinamismo Interdepartamental*, la *Cultura empresarial*, la *Centralización* e incluso la presencia de *aspectos y relaciones de tipo informal*, tienen respecto a las actividades de *generación de información, diseminación y respuesta organizativa* propias de la OM, planteamientos por otro lado coincidentes con la visión contingente acerca de la importancia de las variables estructurales (de contingencia) en relación a los procesos de diseño y ajuste organizacional.

Para el caso de la segunda relación (OM como pronosticadora de la EO), los resultados parecen sugerir que el enfoque o perspectiva de la OM contribuye a través de todas sus dimensiones o factores (generación, diseminación y respuesta organizativa) a incrementar los niveles de flexibilidad y adaptabilidad organizacional, estando todo este proceso condicionado por un flujo continuo de información (generación de conocimiento), tanto dentro como fuera de la organización.

Bajo este supuesto, la OM puede ser contemplada como una interpretación o visión compartida de la realidad que facilita la habilidad por organizarse eficientemente, argumentos muy en consonancia con la *visión simbólico-interpretativa* por la que se hace evidente la importancia de las variables de contenido (cualitativas) respecto a los procesos de diseño y ajuste organizacional.

Hemos igualmente de comentar las fuertes sinergias encontradas respecto a (3) *una mejora en el rendimiento y performance organizacional*. Esta relación se hace manifiesta, para el caso de la OM, en la causalidad que factores asociados con los procesos de *Generación de inteligencia de mercado* tienen respecto a indicadores de rendimiento como *Estructura y Regulación del sector* y *Percepción sobre resultados organizacionales*, señalando el camino para que gerentes y directivos desarrollen todo un conjunto de capacidades y habilidades organizativas que les permita obtener y recabar información útil acerca de las necesidades, tanto reales como potenciales, de sus respectivos mercados.

Para el caso del enfoque orgánico (EO), encontramos igualmente evidencias sobre la causalidad que determinados factores o dimensiones estructurales tienen respecto algunos de los indicadores de rendimiento considerados.

En concreto, destacamos la vinculación entre la *Cultura empresarial*, la *Centralización* de los procesos de toma de decisiones y la *flexibilidad del Sistema técnico- tecnológico* respecto a los indicadores *Percepción sobre resultados empresariales* y *Estructura y Regulación del sector*, dibujando formas organizativas próximas al modelo *Jerárquico* propuesto por Desphandé *et al.* (1993) o al modelo *Racional* de Williams *et al.* (2007), como propios y característicos de estos sectores, arquetipos culturales en la que los objetivos de la organización son implementados a través de una mayor centralización, la planificación estratégica y la coordinación y supervisión formal del trabajo.

A estos habría que añadir la importancia del *aspecto o dimensión informal* (Wang *et al.* 2003), dimensión que no distingue entre divisiones de áreas ni jerarquías y que representa los flujos de comunicaciones e interacciones de carácter informal que favorecen y posibilitan el establecimiento de relaciones basadas en la confianza y libre compartición de conocimientos, favoreciendo un mejor clima laboral y contribuyendo a incrementar la eficiencia organizacional.

Esta urgencia por desarrollar ventajas competitivas, ya sea mediante el diseño organizacional, o bien por medio de la implementación de determinados criterios o enfoques gerenciales, requiere a nuestro entender de un claro compendio entre la estrategia y/o cultura de la empresa, la optimización de los procesos de trabajo (coordinación organizacional) y de un proceso que asegure el éxito de la misma en el largo plazo (ventajas competitivas sostenibles).

Junto a ello, destacamos (4) *la importancia de todo sistema de comunicación* en relación con los procesos de diseño y ajuste organizativo. Como es sabido, todo sistema de comunicación adopta particulares derivadas de las características únicas e irrepetibles de la misma, afectando tanto a los factores tecnológicos y estructurales, como a los estilos de dirección, los recursos y capacidades e incluso a la propia conducta y comportamiento de sus miembros.

Es por ello por lo que se afirma que la estructura de una organización impone límites de racionalidad que ayudan a delimitar responsabilidades y canales de comunicación, por otra parte necesarios para controlar y facilitar el procesamiento de la información (Fernández *et al.* (2001), de ahí su influencia sobre variables estructurales como la departamentalización (especialización), la formalización de procedimientos, la centralización de los procesos de toma de decisiones, e incluso sobre la instauración de sistemas de planificación y control.

Del lado del contenido, se destaca la importancia del factor comunicación en relación con aspectos asociados a la transmisión y definición de la cultura y/o estrategia empresarial, proceso que se hace explícito para el caso de la OM por medio de las actividades de generación de información, tratamiento y codificación y posterior difusión de forma fragmenta y acorde a las necesidades de cada nivel o

puesto, como procesos y actividades clave para una correcta implementación de este enfoque o perspectiva; de forma que, la OM ha de ser contemplada como un recurso estratégico, una habilidad, una capacidad organizativa cuyo objetivo es la generación de un valor superior y diferenciado de cara al cliente, estando todo este proceso condicionado a la importancia que la organización conceda a las actividades de generación y tratamiento de información relativa al mercado (generación de inteligencia de mercado).

Igualmente, conviene destacar (5) *el papel que las relaciones y aspectos informales* juegan en todo proceso de ajuste organizativo, y por el que se hace evidente la creciente importancia de esta dimensión (sociograma) de cara a una correcta implementación de ambos enfoques considerados (OM y EO), posibilitando un mayor flujo de información y de generación de conocimientos en base al establecimiento y consolidación de relaciones basadas entre sus miembros.

Por último, conviene destacar (6) *la importancia de la cualificación y capacitación de los empleados* como otro elemento diferenciador que asegura el éxito y supervivencia empresarial respecto a otras organizaciones, de forma que conforme más complejo, cambiante y no estandarizable es el trabajo a realizar, la coordinación mediante reglas y procedimientos resulta más difícil de lograr, y en el que una amplia y variada preparación de los trabajadores les va a permitir tomar la toma de decisiones más acertadas acorde a las necesidades que requiera cada momento (Mintzberg, 1979).

Esto no es más que resaltar la importancia del conocimiento y de su gestión en el ámbito empresarial, debiendo ser considerado como uno de los activos estratégicos más importantes del que disponen las organizaciones y del que es posible obtener ventajas competitivas (capacidades organizativas).

No obstante, hemos de entender que el fenómeno organizacional es algo más complejo que una simple interposición de funciones y niveles jerárquicos cuya última finalidad sea la planificación y coordinación del trabajo en aras a asegurar su correcto funcionamiento, por lo que hemos de considerarla como una realidad social de gran complejidad que abarca tanto aspectos cuantitativos (estructura y diseño) como cualitativos (contenido), y en el que punto central debe orientarse en buscar aquella forma que mejor se ajuste al cometido y misión de la misma.

2.- IMPLICACIONES PRÁCTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

En cuanto a la aplicabilidad práctica de esta investigación, destacamos algunas cuestiones que consideramos relevantes y que esperamos contribuyan a orientar las acciones de gerentes y directivos en relación al proceso de diseño y configuración organizacional.

En primer lugar hemos de comentar que los modelos y relaciones aquí propuestas no contemplan todas las variables que pudieran intervenir en este contexto, presentado una visión parcial y sesgada, a la que se añade las propias limitaciones inherentes a las técnicas estadísticas utilizadas y a su aplicabilidad.

Ello supone en un primer momento, la no generalización de las conclusiones y resultados aquí alcanzados, estando condicionadas a la existencia de posteriores investigaciones, que en condiciones similares, lleguen a producir los mismos resultados.

No obstante, y dada la particularidad del escenario elegido para su desarrollo, resulta conveniente destacar la importancia que determinados aspectos normativos, regulatorios y estructurales tienen en relación con la configuración y diseño de este tipo de compañías, supuestos que igualmente deberán

ser tenidos en cuenta a la hora orientar las acciones de gerentes y directivos en este tipo de compañías.

En primer lugar, resulta necesario destacar el *alto grado de concentración horizontal* característico de estos sectores en torno a un reducido número de mega corporaciones o grupos energéticos nacionales (utilities) que ostenta una posición de dominio e influencia sobre el resto de actores y agentes participantes.

Junto a ello, hemos de añadir las propias *deficiencias estructurales* propias de estos sectores, en parte consecuencia de la articulación horizontal de cada una de las actividades del sistema (producción, transporte, distribución y comercialización) y de la estructura vertical propia de este tipo de compañías, configurando una especie de sistema híbrido o de competencia administrativa en el que coexisten instituciones de mercado completamente desarrolladas y en el que ocasionalmente se da la intervención del regulador y la negociación directa entre la administración y la propia industria.

No hemos de olvidar la existencia de cierto *determinismo sectorial* derivado de la naturaleza estratégica de estos sectores. Este determinismo se hace aún más evidente si tenemos en cuenta la posición de cada organización en su mercado de referencia, lo que pone de manifiesto la importancia de variables como el tamaño o dimensión, la posición en el mercado (cuota y participación) y la historia o antigüedad, en la configuración de este tipo de empresas y compañías.

Dejando de lado los aspectos estructurales y organizativos propios de la ordenación de unos sectores tan entramados y complejos como estos, nuestra recomendación por el empleo de este tipo de criterios reside en la necesidad, por parte de empresas y organizaciones, de hacer frente a un entorno más dinámico, competitivo y cambiante, y en el que las tradicionales formas organizativas y enfoques gerenciales no se muestran tan eficaces ante las demandas de una clientela cada vez más informada y una competencia más dinámica e innovadora.

Esta complementariedad entre el enfoque de la OM respecto a la consideración de criterios de tipo orgánico (EO) cuenta como nexo o punto de unión, una clara orientación externa de la organización, lo que hace posible una rápida adaptación a los cambios que se produzcan entorno en base a un constante proceso de generación y tratamiento de información, de forma que coherentes con lo expuesto, abogamos por que gerentes y directivos, dediquen parte de sus recursos, habilidades y capacidades organizativas en aras a lograr su correcta implementación, bajo la consideración, que su desarrollo acarreará beneficios para ellas.

No obstante, hemos de considerar que (1) *no hay una estructura o diseño organizacional perfecto*, ni para el sector privado ni para el sector gubernamental, por lo que este deberá ser considerado como un arte en el que el punto central debe estar centrado en encontrar aquella estructura que mejor sirva a los propósitos de la firma.

Pero, no basta con determinar las principales dimensiones o parámetros empleados en el diseño estructural, sino que esta debe ir acompañado de (2) *la definición y puesta en práctica de una cultura y/o filosofía empresarial* que refleje fielmente los valores, creencias, supuestos y normas ampliamente aceptados y compartidos por todos sus miembros.

A esto hemos de añadir la importancia que adquiere contar con (3) un *liderazgo eficaz y proactivo*, capaz de orientar los comportamientos y actitudes de los trabajadores hacia la consecución de los objetivos y metas fijados como organización. Es en este aspecto donde adquiere especial relevancia el

papel de *gerentes y directivos*, quienes mediante sus acciones y decisiones determinarán la habilidad de la empresa para responder adecuadamente a las amenazas y oportunidades del entorno.

Otro aspecto que conviene destacar, hace referencia al papel que (4) *las relaciones y aspectos informales tienen* en todo proceso de diseño y ajuste organizativo, convirtiéndose en un aspecto crucial que ayuda a mejorar el conocimiento sobre todos los elementos y componentes de la misma.

El fomento de este tipo de relaciones puede lograrse mediante la aplicación de procedimientos que promuevan la rotación e intercambiabilidad de puestos, la realización de reuniones interdepartamentales, la proximidad física, las estructuras reflejas y cualquier otro tipo de eventos de naturaleza interrelacional e informal, que igualmente contribuye a generar un mejor clima laboral en base al establecimiento de relaciones basadas en la confianza y la libre compartición de conocimientos.

En cuanto a la importancia dada a los (5) *sistemas de comunicación organizacional*, incidir que no se trata solamente de tener buenos sistemas de información, sino que la información que circule por estos debe de ser relevante y tener un valor estratégico para la empresa. En este aspecto conviene destacar dos hechos que consideramos esenciales acerca de cómo los flujos de información deben circular a lo largo de la misma:

- ✓ Una adecuada vigilancia en relación a los tipos de información pertinentes para la toma de decisiones.
- ✓ Una distribución de dicha información, en contenido, cantidad, nivel de síntesis, canales y muchas otras variables, apropiada a cada nivel y perfil de trabajador.

En definitiva, forma y contenido se necesitan y complementan, y adecuadamente alineados contribuyen a un mayor balance y eficiencia organizacional.

3.- LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Toda investigación empírica presenta una serie de limitaciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de juzgar y generalizar los resultados alcanzados. Estas limitaciones se encuentran principalmente relacionadas con varios aspectos, entre los que conviene destacar, el tipo de investigación realizada, el método y los instrumentos o técnicas utilizadas, y finalmente, las características y singularidades del escenario elegido para el desarrollo de la misma.

En lo referente al tipo de investigación, comentar que esta puede caracterizarse como un estudio transversal de naturaleza sectorial en el que empleamos una muestra de conveniencia compuesta por 79 cuestionarios. En consecuencia, una primera limitación proviene del (1) *reducido número de cuestionarios* obtenido durante el proceso de recogida de información.

No obstante, y como indicamos con anterioridad, estos comprenden al universo de estudio que pretendíamos abordar (compañías comercializadoras y distribuidoras de los sectores eléctrico y gasista), por lo que hemos de considerarla como una muestra válida para nuestro objeto de estudio.

El porqué del reducido número de cuestionarios lo encontramos fundamentalmente en los (2) *problemas encontrados durante el proceso de recogida de información*, principalmente durante la fase de detección y selección del encuestado y posterior seguimiento hasta su cumplimentación y envío, logrando una reducida tasa de respuesta en relación a los sujetos y empresas previamente

identificados, lo que nos sugiere cierto *hermetismo sectorial* en un momento convulso y de cambio para estos sectores y sus empresas participantes.

Otra de las limitaciones proviene de los (3) *problemas de consistencia y fiabilidad producidos por los propios instrumentos de medida empleados*, concretamente, destacamos las dificultades detectadas en la aplicación de la escala propuesta por Camps *et al.* (2002) para la medición del carácter orgánico, de la que no ha sido posible notar la influencia de algunas de las variables inicialmente consideradas en su definición (e.g. Complejidad organizacional y Sistemas de planificación y control).

Entre las razones, consideramos el propio *entorno dinámico y cambiante* de estos sectores, teniendo lugar el proceso de recogida de información en un momento de cierta incertidumbre sectorial, tal y como evidencia el hecho de la liberalización de la actividad de comercialización, la regulación de la actividad de distribución desvinculándola del suministro final a clientes y consumidores y la desaparición de las tarifas integrales para la gran mayoría de los suministros (enero 2009 hasta junio 2010), convirtiéndose este hecho en otra de las limitaciones encontradas al estar nuestras conclusiones ligadas al horizonte temporal en el que este trabajo se ha desarrollado.

Igualmente, destacamos algunos *cambios en la composición de los actores que participan en estos sectores*, motivamos fundamentalmente por procesos de compras y fusiones entre grupos energéticos, lo que unido a la progresiva introducción de grupos internacionales, ha terminado por modificar el escenario inicial en el que desarrollamos nuestra investigación.

Otro motivo de *la inconsistencia de la escala Estructura Orgánica (EO) deriva de la propia composición del universo maestral*, aglutinando a muy diferentes perfiles de empresas. En este sentido, destacamos entre un reducido número de grupos energéticos nacionales de fuerte implantación y representatividad, que co-existen con una gran número de PYMES y Micro-empresas de corte local con poca representatividad y poder de decisión, a lo que se le añade la anteriormente comentada implantación de grupos energéticos internacionales, lo que nos lleva a resaltar la existencia de cierta dicotomía en cuanto al perfil de empresas característico de estas actividades.

Derivado de lo anterior, parece lógico considerar que parte de los problemas encontrados en la escala propuesta para la medición del carácter orgánico (Camps *et al.* 2002) provengan de las propias dificultades encontradas a la hora de evaluar aspectos estructurales en aquellas empresas de menor tamaño y dimensión (PYMES y Micro-empresas), quienes por otra parte, componen un porcentaje significativo en la muestra resultante.

Es decir, el problema al que nos enfrentamos es cómo evaluar aspectos tales como *centralización, formalización, especialización-departamentalización y complejidad organizacional* en empresas con un reducido número de departamentos, áreas funcionales y trabajadores, planteando la necesidad de rediseñar este instrumento de medida como forma de abordar los aspectos más significativos y relevantes de este tipo de estructuras (orgánicas).

Hemos igualmente de indicar que aunque el ajuste del modelo propuesto puede considerarse aceptable, las limitaciones anteriores sugieren la necesidad de mejorar en próximas investigaciones los instrumentos de medida a emplear, así como considerar otro tipo de variables que igualmente pudieran ayudar a incrementar el poder explicativo y predictivo del modelo.

Otra de las limitaciones encontradas provienen de (4) *la no generalización de sus resultados al conjunto de actores y actividades que forman parte de estos sistemas*, dado que además de emplear una muestra de conveniencia, nuestro nivel de análisis se realiza a un nivel inferior, considerando

únicamente aquellas actividades que mantienen un contacto directo con consumidores y clientes finales (compañías distribuidoras y comercializadoras), aunque hemos igualmente de valorar que estas contengan gran parte de los valores, normas, creencias compartidas por todos los miembros y áreas de la organización, y por tanto, podrían ser extrapolables algunas de las conclusiones para el conjunto de actividades y áreas en las que quedan configurados este tipo grupos y compañías energéticas.

En cuanto a la realización de futuras investigaciones, estas deberían orientarse hacia dos aspectos que consideramos fundamentales. De un lado, profundizar y comprobar la relación existente entre las variables consideradas en base a otros escenarios o mercados de referencia, destacando la existencia de cierto *determinismo institucional* derivado de la naturaleza estratégica de estos sectores, siendo recomendable profundizar en el análisis de estos enfoques en mercados más maduros y estables y en los que pueda ser más evidentes la interrelación y efecto conjunto de ambos.

Del otro lado, convendría ampliar el escenario de la investigación al conjunto de actividades que lo integran (productores, transportistas), e incluso al conjunto de sectores energéticos en general, lo que aportaría una mayor visión acerca de las implicaciones y efectos de estos enfoques, así como de su aplicabilidad en el mundo empresarial, tratando en la medida de lo posible de medir algunas variables estructurales (complejidad organizacional y sistemas de planificación y control) de las que no ha sido posible notar su efecto.

No obstante, somos conscientes de que las propuestas anteriormente comentadas no eliminan los interrogantes presentados en torno a cada uno de estos enfoques y a su aplicabilidad en el mundo académico y empresarial, por lo que reiteramos que nuestra intención no ha sido otra que poder contribuir al esclarecimiento de los principales criterios y procesos clave que toda organización debe de discernir en su proceso de vida y supervivencia.

PARTE V: ANEXOS

ANEXOS I: INTRODUCCION A LOS SECTORES OBJETO DE ESTUDIO

1.- INTRODUCCIÓN A LOS SECTORES OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.- Situación actual de los mercados energéticos

Hoy día no es posible hablar del sector energético sin considerar la dependencia e interconexión entre sus respectivos agentes y mercados. Es por ello, por lo que se le considera como un factor estratégico que incide directamente sobre el funcionamiento cotidiano de nuestras sociedades y economías.

Actualmente, tal y como recoge el Informe OMEL 2010, la situación de los mercados energéticos viene condicionada por la situación de crisis y recesión de la economía mundial iniciada a finales del 2008. No obstante, la recuperación de la economía se ha venido consolidado en el ejercicio 2010, siendo el crecimiento global para este año del 5 %, porcentajes similares a las previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI), quienes pronostican una senda de crecimiento en torno al 4,4 % en 2011 y al 4,5 % en 2012.

El buen comportamiento de la economía internacional nos deja entrever una recuperación a dos velocidades. Para el caso de las economías avanzadas, se enfrentan a la necesidad de ajustes fiscales y a la turbulencia y debilidad de sus respectivos sistemas financieros, consecuencia directa de los excesos previos a la crisis (2008), y presentando una tasa de creciendo en torno a un 3% en el año 2010. Por contra, en los países emergentes y en desarrollo, la expansión de la actividad económica alcanzó el 7,1 % en 2010 y será del 6,5 % tanto en 2011 como en 2012.

Esta lentitud de la recuperación económica de las economías avanzadas se encuentra condicionada por las rigideces existentes en los mercados de trabajo, productos y servicios, así como por las debilidades específicas de algunos de sus sistemas financieros, los cuales, presentan altos niveles de déficits públicos y endeudamiento que han generado falta de confianza en lo que respecta a la sostenibilidad fiscal y la a solidez del sector bancario, especialmente en la periferia de la zona euro.

En el caso de España, y al igual que sus socios comunitarios, nuestra economía se ha enfrentado a la peor crisis de su historia reciente. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el año 2009 el PIB descendió un 3,6% tras haber registrado un crecimiento medio del 3,5% en la última década, consecuencia directa de la pérdida de peso y representatividad del sector Construcción, principal motor de crecimiento de los últimos años, sector que además de ser muy intensivo en mano de obra es un fuerte receptor de financiación bancaria, lo que ha provocado una destrucción masiva de empleo y una merma en las provisiones y capitalización en los bancos y cajas nacionales.

A pesar de que el comportamiento de la economía española mejoró en 2010, su tasa de crecimiento ha continuado siendo negativa. De acuerdo con los datos del Ministerio de Economía y Hacienda (MEH) la disminución del PIB en 2010 fue del 0,1 %, dos décimas menor de lo inicialmente previsto, y notablemente inferior a la caída del 3,6 % registrada en 2009.

Entre los motivos imputables a esta crisis, se habla del ajuste fiscal, la preocupación de los mercados por las debilidades del sistema financiero y del comportamiento de la inversión del sector inmobiliario, quien restó un punto porcentual al crecimiento del PIB. Los efectos negativos de dichos factores se vieron parcialmente compensados por la buena evolución del consumo privado, la inversión en bienes de equipo y las exportaciones.

En lo que respecta a la demanda energética, la Agencia Internacional de la Energía (AIE) estimó en Noviembre de 2009 una caída del consumo energético mundial en torno a un 2%, algo que no había ocurrido desde 1981, tendencia que ha cambiado para el año 2010, en la que el crecimiento de la demanda de energía ha estado impulsada fundamentalmente por los países no pertenecientes a la OCDE.

El Escenario de Nuevas Políticas energéticas (AIE), establece que el 93% de este incremento de la demanda global de energía para el periodo 2008 - 2035 provendrá de las economías emergentes y en desarrollo, correspondiéndole a China un 36% de este total y en el que los hidrocarburos seguirán siendo el combustible predominante; el petróleo representará el 28% de las fuentes de energía, seguida del carbón con el 23 %, y gas al que corresponderá el 22%, lo que viene a representar aproximadamente el 30% de la energía primaria consumida desde hoy día hasta el año 2030 (Informe OMEL 2010).

A pesar de ello, la tendencia general de los precios del petróleo ha sido incremental (desde los 30 - 40 \$ a finales del año 2009, hasta los 75 – 85 \$ en el primer trimestre de 2010), encontrándose éste en una situación de *exceso de oferta*. Por un lado, la OPEP ha incrementando su producción en proporción directa a los crecientes precios, y por otro, y a pesar de que la demanda se recuperó algo en el cuarto trimestre, esta subida de precios está influyendo aún más sobre las expectativas de la propia recuperación.

Igualmente, se prevé un incremento en la demanda de gas y carbón asociada fundamentalmente a la generación eléctrica, pues el escenario propuesto por la AIE estima que el incremento de la demanda eléctrica será de un 2,5% anual, y en la que el carbón llega a representar un 44% de la energía utilizada para su generación.

En el caso del *carbón*, la abundancia y extensión de las reservas a nivel mundial está favoreciendo su permanencia como fuente de producción eléctrica. Es de destacar que las emisiones de CO₂ derivadas de la producción de electricidad a partir de carbón, se incrementaron en 2005 hasta un 70% del total de las emisiones procedentes de la producción eléctrica de la UE, por lo que la utilización futura del carbón estará condicionada a la puesta en marcha de tecnologías de captura y almacenamiento de CO₂, para lo que será necesario localizar yacimientos geológicos adecuados para su confinamiento que reduzcan los costes de esta tecnología.

En cuanto a las *energías renovables*, y a pesar de la crisis económica a nivel mundial, la capacidad de energía eólica que según el GWEC¹ entró en operación a nivel mundial en el año 2009 ascendió a 37.500MW, un 31% más que la instalada en 2008, siendo China el líder mundial en la instalación de este tipo de tecnología.

La tendencia es que cada vez tendrá un mayor peso la generación a partir de energías renovables de todo tipo (eólica, solar, mareomotriz, etc.), siendo el reto a resolver en los próximos años el desarrollo de tecnologías de almacenamiento de energía y la creación de redes inteligentes de transporte. Otro reto importante al que en parte todavía no se ha hecho frente es el de trasladar a los consumidores los costes reales que lleva asociado este tipo de tecnología.

En el caso de la *Energía Nuclear*, esta retoma un nuevo impulso como fuente primaria para la generación eléctrica. Mientras en 2004 la generación nuclear fue del orden de 2.740TWh anuales (16% de la generación mundial), en el 2030 se prevé que esta se sitúe entre los 3.300 y los 4.100TWh

¹ Global Wind Energy Council (GWEC), foro internacional que agrupa y representa a la industria del sector y a sus asociaciones representativas.

anuales, con una capacidad nuclear instalada del orden de 498GW, y un consumo total de electricidad del orden de los 33.750TWh/año.

Hay que destacar la reciente incorporación de Estados Unidos al programa nuclear, aparcado desde hace tres décadas, al apoyar el actual Gobierno proyectos para la financiación y construcción de dos nuevos reactores. Las razones que han motivado esta decisión han sido sin duda los altos costes energéticos actuales, la necesidad de incrementar la seguridad de suministro y la lucha contra el cambio climático.

Finalmente, la tecnología de *Ciclos Combinados de gas natural* ha experimentado un proceso de fuerte crecimiento poniéndose en marcha un elevado número de centrales por todo el planeta. Las ventajas de este tipo de tecnología son; un elevado rendimiento energético, la existencia de importantes reservas y un menor impacto ambiental motivado por una combustión con menores emisiones de CO₂. En el momento actual, en Europa, están en construcción o en avanzado estado de desarrollo 106 proyectos con una potencia de 61,1GW.

Este escenario de referencia tiene para la AIE implicaciones alarmantes respecto al cambio climático, dado que las emisiones de CO₂ pasarían de 28,8 GTn en 2007 a 34,5 GTn. en 2020 y 40,2 GTn en 2030, lo que equivale a un crecimiento medio anual de las emisiones de 1,5% durante todo el periodo.

La Agencia Internacional de la Energía (AIE) analizó en su última edición del *World Energy Outlook* (noviembre 2010) las medidas que deberán aplicarse en el período 2008-2035 para alcanzar el objetivo de los 2°C en el 2050, diseñando el denominado *Escenario 450*, en cuyo marco el volumen de emisiones de CO₂ en 2035 deberá ser un 49 % menor que el que se registraría si se mantuvieran las políticas actuales, y un 38 % más bajo que si los gobiernos aplicaran las políticas anunciadas hasta mediados de 2010.

Para el caso español, el consumo de energía final aumentó un 2,3 % en 2010, lo que supone un importante cambio de tendencia respecto a la caída del 7,6% experimentada en 2009, poniendo de manifiesto el activo papel de los sectores industriales más intensivos en energía como principal motor de la reactivación económica.

En lo que respecta al compromiso español en relación con el cumplimiento de los Objetivos 20/20/20 de la UE, este viene recogido en el Escenario de Eficiencia Energética Adicional del Plan de Acción Nacional de Energías Renovables (PANER). Éste implica que en 2020 las emisiones de CO₂ deberán reducirse en un 20 %, la eficiencia energética debe mejorar en un 20 % y las energías renovables han de suponer el 20,8% del consumo bruto de energía final.

La evolución del contexto energético en España muestra que en 2010 las energías renovables incrementaron su participación hasta alcanzar el 13,2 % de la energía final, casi un punto por encima del 12,3 % que representaron en 2009, lo que nos sitúa en una senda adecuada para cumplir el objetivo del 20/20/20. Sin embargo, la intensidad energética final que había experimentado sucesivas reducciones durante los cinco ejercicios anteriores, registró en 2010 un repunte del 2,3%, lo que requerirá una intensificación de las políticas de ahorro y eficiencia energética.

Por último, la paulatina sustitución de las tecnologías más contaminantes en la generación eléctrica ha permitido una reducción del volumen de emisiones generadas por este sector, lo que le aproximan al cumplimiento de los objetivos marcados en materia energética y medioambiental.

1.2.- El sector energético español.

Particularmente, las políticas energéticas de los países desarrollados, en concreto las desarrolladas en el ámbito de la UE, están siendo orientadas en base a la consecución de los objetivos básicos de seguridad en el abastecimiento, contribución de la energía al aumento de la competitividad de la economía y la integración de estos con políticas y aspectos medioambientales.

La implementación de este tipo de medidas precisa de un equilibrio entre los posibles efectos contrarios que pudieran acarrear el sector energético sobre el medio ambiente, así como por la progresiva liberalización de estos sectores (competencia) como vía por la que lograr precios energéticos más económicos y competitivos.

Como instrumentos de política energética se destaca; (1) la diversificación de fuentes energéticas y sus procedencias, (2) la mejora de eficiencia en el uso de la energía y su conservación, (3) la investigación y desarrollo de nuevas energías y tecnologías y (4) la cooperación entre países.

Concretamente, en los últimos años la eficiencia en los sectores de oferta energética, en particular eléctrica y gasista, se ha fomentado mediante la creciente liberalización de sus respectivos mercados mediante la introducción de competencia entre sus agentes participantes. No obstante, la política comunitaria específica en materia de eficiencia energética se desarrolla sobre cinco soportes fundamentales que merece la pena comentar:

- El marco político general y las medidas adoptadas dentro del Plan de Acción para la Eficiencia Energética de la UE.
- Los planes nacionales de acción para la eficiencia energética basados en la *Directiva 2006/32/CE*², por la que se define un nuevo marco de esfuerzo común para conseguir un ahorro de un 9% en el año 2016.
- El marco jurídico del sector de consumo (edificios) y productos consumidores de energía más importantes.
- Los instrumentos políticos complementarios, como la financiación dirigida, la información y la creación de redes del tipo del *Pacto entre Alcaldes y Energía sostenible en Europa*.
- La colaboración internacional en materia de eficiencia energética.

Tales medidas vienen a responder a una reciente norma europea, la *Directiva 2009/33/CE*³ del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009, relativa a la promoción de vehículos de transporte por carretera (texto pertinente a efectos del EEE), que tiene por objeto promover y estimular el desarrollo de un mercado para este tipo de vehículos.

Otra característica que presenta el sector eléctrico es la creciente tendencia hacia una mayor proliferación y desarrollo de *energías limpias* mediante el apoyo a su rentabilidad económica por sistema de primas, lo que por otro lado esta gravando los precios energéticos y repercutiendo finalmente en la competitividad de la economía. No obstante, las tecnologías de uso final o de transformación de energía más eficientes suelen ser también las de menor impacto ambiental y las más competitivas (Informe OMEL, 2009).

² Directiva 2006/32/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 de abril de 2006 sobre la eficiencia del uso final de la energía y los servicios energéticos y por la que se deroga la Directiva 93/76/CEE del Consejo.

³ Directiva 2009/33/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009, relativa a la promoción de vehículos de transporte por carretera limpios y energéticamente eficientes

El ejercicio 2010 se ha destacado por la aparición de una nueva regulación básica que, principalmente, ha desarrollado el tratamiento del déficit tarifario con vistas a responder de forma permanente a su resolución a través de su contención y ordenada atención de pago. En concreto, el *Real Decreto-Ley 6/2010, de 9 de abril*, de medidas para el impulso de la recuperación económica y el empleo, viene a reformar la Ley 54/1997 de 27 de noviembre del Sector Eléctrico con la idea de facilitar el proceso de titulación del déficit de tarifa existente.

Asimismo, se ha producido una regulación específica relativa al procedimiento de resolución de las restricciones por garantía de suministro con la correspondiente incorporación de la producción de aquellas unidades que utilizan carbón nacional. En lo que se refiere a la normativa de régimen especial, se ha acometido una revisión de la actuación de determinadas unidades con especial atención a la revisión y articulación de su retribución.

El impulso a las empresas de servicios energéticos (ESEs) y la aparición de los gestores de cargas del sistema han constituido los hitos más relevantes en la configuración de nuevas figuras del mercado, destacando también el desarrollo del régimen de actuación de los comercializadores y consumidores directos en los mercados, ya anunciada el pasado ejercicio mediante la Ley 25/2009 de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.

En cuanto al consumo energético nacional, este continuará evolucionando hacia un mayor peso y representatividad del gas y la electricidad y una menor dependencia respecto a productos petrolíferos. Como consecuencia, los sectores eléctrico y gasista ganan peso en el conjunto de la demanda energética final, lo que se traduce en el desarrollo de nuevas redes de transporte asociadas al aumento de la capacidad de generación, fundamentalmente, nuevos parques eólicos y nuevas centrales de ciclo combinado de gas (Ver imagen A1).

También se ha revisado, según lo previsto, la *Planificación de los Sectores de Electricidad y Gas y el Desarrollo de las Redes de Transporte 2002-2011*, aprobada en 2002, teniendo un alcance temporal que abarca el periodo 2005-2011 y en el que se incluye las infraestructuras del sector del petróleo aprobada el 31 de marzo del 2006.

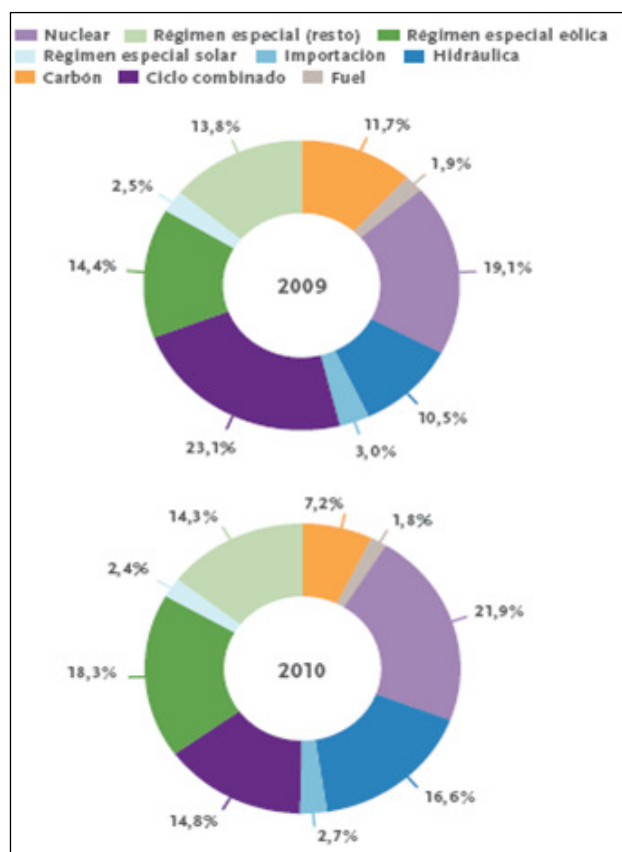
En cuanto a normativa y regulación, el año 2005 ha sido el más prolífico en este aspecto, entre las que conviene destacar la aprobación de un conjunto de normas para el impulso a la productividad (Real Decreto ley 5/2005 de 11 marzo. BOE núm. 62 Lunes 14 marzo 2005) en el que se incluyen todos los sectores energéticos con medidas asociadas al aumento de la competencia, transparencia de precios, así como el impulso de consumo de energías renovables, como *biomasa* y *biocarburantes*.

En este mismo año se han aprobado las *Normas de Gestión Técnica del Sistema Gasista (2005)*, por el que se constituyen y se da forma a un nuevo marco estable, transparente y no discriminatorio, tanto para las actividades que se realicen para el suministro a tarifa como las correspondientes a mercado libre.

Igualmente tuvo lugar la aprobación del *Plan de Energías Renovables (PER) 2005-2010*, que representa la revisión del Plan de Fomento de las Energías Renovables en España 2000- 2010. Con esta revisión, se propuso mantener el compromiso de cubrir con fuentes renovables al menos el 12% del consumo total de energía en 2010, así como el de incorporar los otros dos objetivos indicativos (29,4% de generación eléctrica con renovables y 5,75% de biocarburantes en transporte para ese mismo año) adoptados con posterioridad al anterior plan.

Entre otras novedades, dicho plan revisa y modifica de manera sensible los objetivos referidos a la energía eólica, solar fotovoltaica y termoeléctrica, así como los destinados a la producción de biocarburantes, siendo especialmente significativo en temas relacionados con el medio ambiente tras la entrada en vigor del Protocolo de Kioto (16 de febrero del 2005).

Gráfico A.1: Energía por tecnologías años 2009-2010.



Fuente. Informe OMEL 2010.

En lo que respecta al nuevo avance del *Plan de Energías Renovables 2011-2020* enviado recientemente por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a la Comisión Europea, se contempla que la participación de las energías renovables en el consumo final bruto de energía en España sea de un 22,7% en el año 2020, casi tres puntos superior al objetivo obligatorio fijado por la UE para sus estados miembros.

Este nuevo plan, que viene a reemplazar al actualmente existente *Plan de Energías Renovables (PER, 2005-2010)*, estima que la aportación de las renovables a la producción de energía eléctrica alcance el 42,3%, con lo que España también superará el objetivo fijado por la UE en este ámbito (40%) reforzando la tendencia para aprovechar las oportunidades que ofrecen los mecanismos de flexibilidad recogidos en la Directiva, en especial, las transferencias estadísticas basadas en acuerdos bilaterales y proyectos conjuntos con terceros países.

Algunas de las novedades más representativas en política ambiental para el sector eléctrico en España vienen de la mano del *Real Decreto-Ley 6/2009 de 30 de abril*, por el que se establecen mecanismos

para garantizar la sostenibilidad del sistema retributivo de las instalaciones de generación de energías renovables, con excepción de la fotovoltaica.

Igualmente se crea el *Registro de pre-asignación de retribución* que permitirá conocer, en los plazos previstos, las instalaciones que están proyectadas y que cumplen las condiciones para ejecutarse y acceder al sistema eléctrico. Ello permite calcular el impacto de las nuevas instalaciones sobre la tarifa eléctrica y la fecha en que se produce tal impacto.

Este Real Decreto en su disposición adicional 2ª relativa a la revisión del régimen de comercio de derechos de emisión, establece obligaciones de notificación a los sectores que se van a incorporar a dicho régimen a partir del año 2012, dando respuesta a la necesidad de transponer urgentemente al ordenamiento jurídico nacional algunas disposiciones provenientes de dos directivas comunitarias: *la Directiva 2008/101/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de noviembre de 2008*⁴, por la que se modifica la *Directiva 2003/87/CE* con el fin de incluir las actividades de aviación en el régimen comunitario y *la Directiva 2009/29/CE del Parlamento europeo y del Consejo*⁵ por la que se modifica la *directiva 2003/87/CE* para perfeccionar y ampliar el régimen comunitario de comercio de derechos de emisión.

Finalmente, *El Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible*, establece como sus ejes principales en materia de sostenibilidad ambiental la mejora del entorno económico y de la competitividad, actualmente en fase de tramitación en las Cortes Generales, introduciendo dos novedades importantes en lo referente a las emisiones de CO₂:

- Se crea un *sello* que certifique la reducción de emisiones, lo que conferirá un valor adicional a las tecnologías de baja intensidad de carbono, al tiempo que aumentará la transparencia de la información sobre responsabilidad medioambiental de las empresas.
- Se establece un fondo público para la compra de créditos de carbono. Las reducciones certificadas de emisiones y las unidades de reducción de emisiones adquiridas por el fondo se constituirán en activos del estado y podrán enajenarse, en particular, si resultan innecesarias para atender los compromisos de reducción a nivel nacional de los niveles acordados por el Protocolo de Kioto.

En materia de ahorro y eficiencia energética, dicho *Anteproyecto* establece y recoge los principios de la política energética comunitaria, de garantía y seguridad del suministro, la eficiencia económica y el respeto al medio ambiente.

En lo que respecta a la Administración General del Estado y organismos públicos vinculados, se adelanta al año 2016 el objetivo de un ahorro energético del 20% con relación al año 2005. Dentro de los programas que se aprueben, se establecerán requisitos mínimos de calificación energética de los edificios y vehículos que integran el patrimonio de las Administraciones Públicas.

⁴ Directiva 2008/101/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de noviembre de 2008 por la que se modifica la Directiva 2003/87/CE con el fin de incluir las actividades de aviación en el régimen comunitario de comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero

⁵ Directiva 2009/29/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de abril de 2009 por la que se modifica la Directiva 2003/87/CE para perfeccionar y ampliar el régimen comunitario de comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero.

Se incluye además, un compromiso de elaboración de una planificación integral del sistema eléctrico a fin de promover la eficiencia y ahorro energético en el sector.

Otros aspectos importantes incluyen la creación de la Conferencia Sectorial de Energía como órgano de coordinación entre el Estado y las CCAA en materia de planificación energética, y la fijación de 40 años como tiempo de vida útil de las centrales nucleares.

2.- INTERRELACIÓN E INTERDEPENDENCIA DE LOS SECTORES ELECTRICO Y GASISTA.

Tal y como mencionamos en la introducción de este trabajo, la elección de estos sectores como campo de estudio por el que analizar las variables consideradas, se encuentra fuertemente relacionada con varios hechos que consideramos significativos:

- El proceso de liberalización y apertura de sus respectivos mercados.
- La integración y participación del sistema del gas dentro del sistema eléctrico por medio de la actividad de generación eléctrica, que mediante el uso de Centrales de Ciclo Combinado, esta absorbiendo y ganado peso en relación a la demanda de Gas.
- La similitud en cuanto a regulación, estructura y organización de ambos sistemas, consecuencia de la definición horizontal de las actividades del mismo.
- La separación entre actividades reguladas (transporte y gestión del sistema) respecto a las actividades que se ejercen en régimen de libre competencia, (producción/Transporte y comercialización) como criterio que articula el correcto funcionamiento de los mismos.

Cabe destacar, que desde el punto de planificación estratégica, tanto desde la administración como desde otros organismos regulatorios, se pretende aunar ambos sectores bajo una misma óptica o perspectiva de análisis, entre los que destaca la amplia literatura y el gran número de estudio sectoriales que aúnan conjuntamente ambos sectores (gas y electricidad), por lo que entendemos que su consideración como *sector* objeto de estudio queda ampliamente justificada (e.g. Informe Marco cobertura demanda 2002; Planificación de los sectores Gas y electricidad, 2005; Informes OMEL).

Sin embargo, ello no nos exime prestar atención a las diferencias y particularidades que presentan cada uno de estos sectores, en última instancia, condicionados por la naturaleza de cada una de estas energías, así como por el uso y aplicabilidad de las mismas. De esta forma destacamos:

1.- *La naturaleza del producto*: Dada la imposibilidad de almacenar electricidad, se necesita que la oferta sea igual a la demanda en cada instante, lo que supone necesariamente una coordinación de la producción de energía eléctrica con las decisiones de inversión en generación y en transporte eléctrico. Todas estas características técnicas y económicas hacen del sector eléctrico un sector necesariamente *regulado*.

De igual forma, en el caso del sector eléctrico se produce una *mayor diversificación* en cuanto a fuentes de generación: nuclear, hidráulica, planta térmica, ciclos combinados, eólica, solar, fotovoltaica, biomasa, situación inversa a la que se produce en el caso del Gas Natural, dada la capacidad de almacenamiento y de reserva necesarios para cubrir la demanda en cada momento, por tanto, existe una mayor capacidad para planificar, aportar y reponer la energía necesaria al sistema.

Como contrapartida, el mercado del gas cuenta con sus propias particularidades, consecuencia de:

- La dependencia exterior respecto al aprovisionamiento de Gas, situación contraria respecto a la basta producción interior de energía eléctrica.
- Tratamiento y adecuación del gas natural antes de ser introducido en el sistema mediante plantas de licuefacción con objeto de establecer unos mínimos de calidad dada su diferente procedencia y diversidad de fuentes de aprovisionamiento.
- Desigual grado de penetración y uso del gas; de forma que el gas natural es considerado como servicio de abastecimiento de segunda necesidad (*necesario pero no imprescindible*), distinto al caso de servicios de abastecimiento de agua, luz, alcantarillado e incluso telefonía. Tal y como se afirma en el Informe Marco CNE, (2002); “*así como el suministro eléctrico llega al cien por cien de la población el suministro de gas natural está en proceso de expansión, y de extensión de su cobertura*”.

En esta línea, aportamos algunas reflexiones consideradas por el *Informe Marco sobre Demanda de Electricidad y Gas, realizado por CNE (2002)*, destacando algunas de las particularidades más relevantes en relación a estos sectores:

(1) *Desde el punto de vista de infraestructuras*: Existe desigual desarrollo y penetración en las respectivas redes de transporte y distribución física de energía. Esta situación se debe a razones históricas, siendo en el caso eléctrico, una red robusta y suficientemente mayada y en la que las redes de distribución, en determinadas zonas, se encuentran en una situación cercana a la saturación, llegando incluso a afectar a la calidad del servicio.

En el caso de la red de transporte de gas natural, hablamos de una red más ajustada y menos extensa y que ha venido dando respuesta a los sucesivos planes de gasificación del país y a sus elevados crecimientos de demanda.

(2) *Desde el punto de vista de la oferta (Producción-Generación)*: el mercado eléctrico nacional se caracteriza frente al del gas, por un mayor desarrollo de su industria con una escasa dependencia del exterior. Así, la capacidad de intercambio eléctrico con el exterior es inferior al 6% en punta de demanda, esto es, la práctica totalidad de la generación eléctrica se produce en el interior del país. Por contra, el mercado nacional del gas resulta poco significativo, teniendo que ser importado desde el exterior.

Igualmente, la generación de energía eléctrica presenta una mayor diversificación de fuentes, y por tanto, de diferentes costes (de generación), destacando en este aspecto la incorporación desde el año 2002 de nuevas fuentes para la generación como es el caso de las centrales de ciclo combinado de gas y los nuevas inversiones en solar-fotovoltaica y eólica (renovables).

Para el caso del gas, aunque los costes de producción pueden también variar, la práctica generalizada de indexación al precio del petróleo hace que los precios de los compradores no estén tan expuestos a dicha variación. Igualmente destacar para el caso del gas, la existencia de una mayor distancia de transporte entre la producción y el consumo que el que se produce en el caso eléctrico.

(3) *Desde el punto de vista de la demanda*: Igualmente encontramos diferencias derivadas de la estructura que presentan cada uno de sus mercados. De este modo, el grueso de la demanda de gas natural en España la consume el sector industrial con más de un 51% del total –según informe CNE para el año 2006, representando un número de clientes industriales aproximadamente del 0,1% del total. Sin

embargo, en el sector eléctrico, la demanda industrial es del orden del 54% representando un mayor número de clientes que en caso gasista.

Desde el punto de vista de la cobertura de la demanda, ambos sistemas están cercanos a la saturación. El eléctrico fundamentalmente porque en determinados escenarios ha desaparecido la sobrecapacidad de generación disponible, y en el gasista, porque las infraestructuras de transporte existentes representan un cuello de botella a la importación de gas en punta. En todo caso, ambos sistemas requieren de importantes inversiones en infraestructuras con elevados tiempos para su puesta en servicio.

(4) *Desde el punto de vista de la operación y gestión del sistema:* Las diferencias técnicas aparecen fundamentalmente provocadas por la naturaleza de cada energía. De este modo, en el sistema eléctrico el equilibrio oferta-demanda debe mantenerse en todo momento mediante regulación automática y manual. Este equilibrio es más difícil de conseguir dada la imposibilidad técnica de almacenamiento de electricidad.

No ocurre lo mismo en el caso del gas natural, donde el equilibrio oferta-demanda es más flexible y admite un plazo mayor que el instantáneo. La capacidad de almacenamiento subterránea de GNL de los propios gasoductos, la regasificación, etc., permite que el balance pueda hacerse con una mayor previsión en el tiempo. En todo caso, en ambos sistemas los procedimientos de operación del sistema, tanto eléctrica como gasista, conforman el armazón que sustenta la continuidad y calidad del suministro prestado.

(5) *Desde el punto de vista de la planificación de las actividades reguladas:* La situación de ambos sistemas ha pasado a igualarse, ya que la planificación de todas las actividades reguladas tiene carácter vinculante gracias a la Ley 24/2001⁶, de 27 de diciembre de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social (BOE 313 Lunes 31 de Diciembre 2001). Igualmente, se hace mención a la determinación de la capacidad de regasificación total de gas natural licuado necesaria para abastecer al sistema gasista dentro de la planificación vinculante (Informe Marco, CNE, 2002).

A estas consideraciones esbozadas por el informe, estimamos conveniente añadir:

(6) *Desde un punto de vista Normativo-regulador:* Ambos sistemas presenta similares tendencias marcadas por el proceso de liberalización introduciendo competencia en sectores tradicionalmente regulados y tradicionalmente contralados por la administración. A destacar, la diferencia cronológica en el sector gasista, respecto a la implantación de la total liberalización de ambos sistemas, siendo la fecha de apertura en el caso del gas el 1 enero 2008 y para el caso del sector eléctrico el 1 enero 2009.

(7) *En cuanto a organización y funcionamiento:* Destacamos la separación física, jurídica y contable entre actividades reguladas y liberalizadas a realizar por un mismo grupo o corporación. Es decir, nos encontramos con una situación en la que por un lado existe una estructura horizontal de las actividades que componen el sistema, que ha de conjugarse con la integración vertical propias de este

⁶ La Ley de Presupuestos Generales del Estado para el año 2002 establece determinados objetivos de política económica, cuya consecución hace necesario la aprobación de diversas medidas normativas que permiten una mejor y más eficaz ejecución del Programa Económico del Gobierno, en los distintos ámbitos en el que aquel desenvuelve su acción. Administraciones.

tipo de compañías, favoreciendo la participación de estas empresas y grupos en ambos sectores y en varias de las actividades que integran estos sistemas.

3.- EL SECTOR EN CIFRAS.

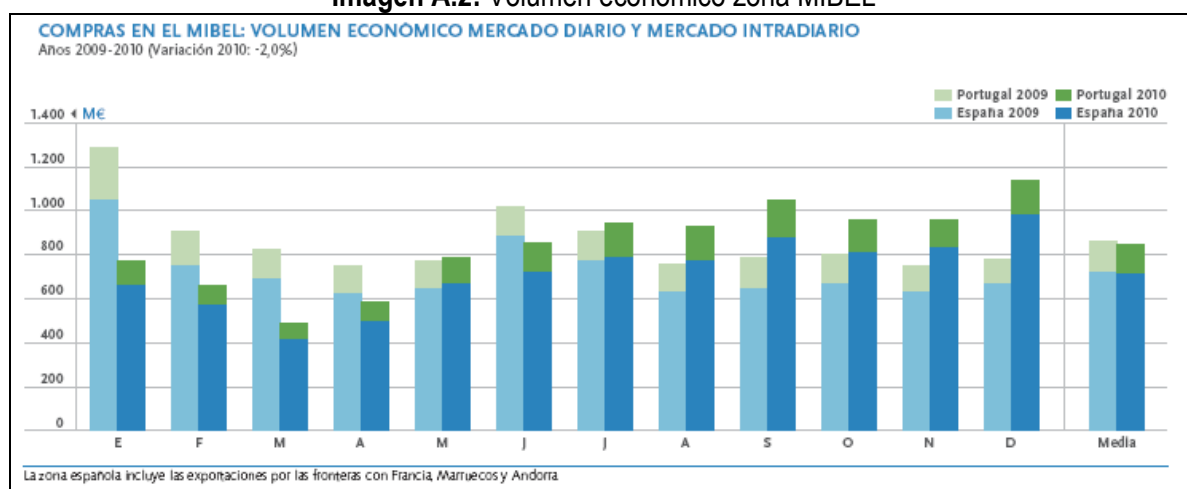
3.1.- El sector Eléctrico.

En cuanto a las cifras que aporta el sector eléctrico, el volumen de contratación en el mercado (diario e intradiario) y en los procesos de gestión técnica del sistema MIBEL ascendió en el año 2009 a 11.191M€ y a 261.846 GWh, lo que significa que prácticamente el 80% de la energía eléctrica se contrata acudiendo al mercado libre.

Por su parte, en el año 2010 el volumen de contratación en el mercado diario e intradiario en el ámbito del MIBEL ascendió a la cifra de 10.116M€ y a 265.169 GWh, siendo levemente inferior en un 2,0 % y un 2,5 % respectivamente respecto al ejercicio 2009, más acusado en la zona portuguesa (10,1 % de la energía y el 8,8 % del volumen económico), que en la española (1,2 % de la energía contratada y 0,7 % del importe).

Estas disminuciones (facturación y producción) han estado motivadas fundamentalmente por la bajada de los precios y de la demanda final (-4,5%), si bien esta tendencia ha cambiado durante el ejercicio 2010 incrementándose un 3 % respecto al ejercicio 2009 (Ver imagen A.2 y A.3).

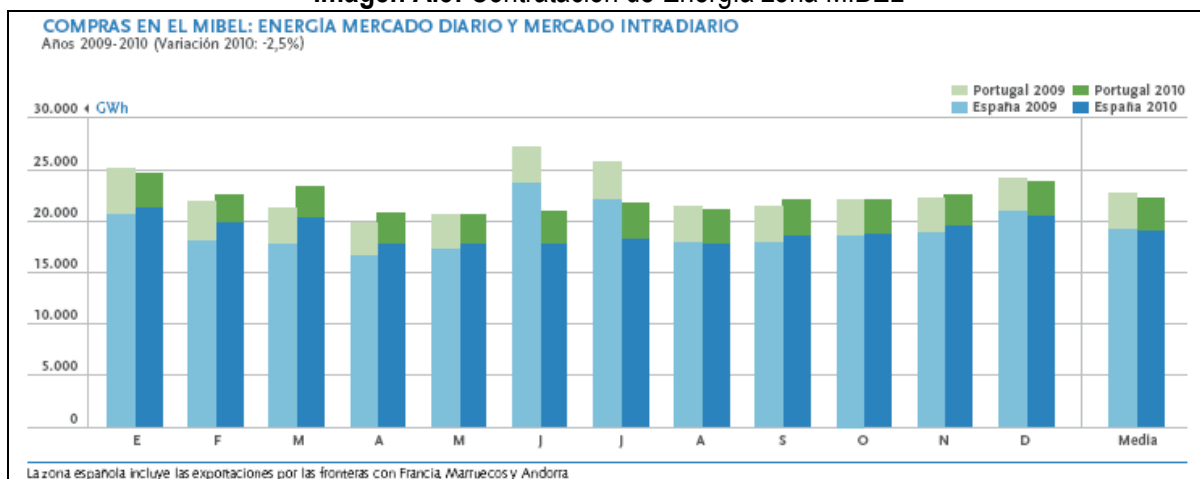
Imagen A.2: Volumen económico zona MIBEL



Fuente: Informe OMEL 2010.

Entre las razones que se aducen para explicar esta disminución, se hace especial mención a la situación de crisis económica, así como al incremento en la aportación del régimen especial y de la producción hidráulica del sistema español, que unido a otros factores como la finalización de contratos “take or pay”⁷ de centrales de ciclo combinado, o el cambio en el sentido del flujo en la interconexión con Portugal y Marruecos, ha llevado a una disminución de los precios del mercado.

⁷ Contratos “take-or-pay”: Tipo de contrato de compra en firme, de compra garantizada.

Imagen A.3: Contratación de Energía zona MIBEL

Fuente: Informe OMEL 2010.

En cuanto a los precios eléctricos, el precio medio resultante del mercado diario fue de 37,0 €/MWh tanto para el periodo 2009 como 2010 (37,01 €/MWh), mostrando valores más bajo que el de los mercados de nuestro entorno, siendo el mes de marzo el que presenta un menor nivel de precio (19,62 €/MWh) lo que representa un 48,8 % menos respecto al precio medio del mismo mes del ejercicio anterior, convirtiéndose en los valores medios mensuales mínimos históricamente registrados (Ver tabla A.4).

Imagen A.4: Precios medios aritméticos Mercado Diario.

	Zona española €/MWh	Zona portuguesa €/MWh
Ene	29,06	27,71
Feb	27,68	27,80
Mar	19,62	20,10
Abr	27,42	26,16
May	37,28	37,14
Jun	40,12	40,80
Jul	42,91	43,98
Ago	42,94	44,45
Sep	46,44	48,40
Oct	42,63	44,19
Nov	40,93	41,50
Dic	46,34	44,98
Total	37,01	37,33

Fuente: Informe OMEL 2010.

No obstante, el precio final de la energía eléctrica para el territorio español, incluyendo los componentes relativos al mercado diario, mercado intradiario, restricciones, procesos de operación técnica y pago por capacidad correspondientes al mercado liberalizado, fue de 45,13 €/MWh, levemente superior al de 43,33 €/MWh registrado en 2009 (Ver imagen A.5).

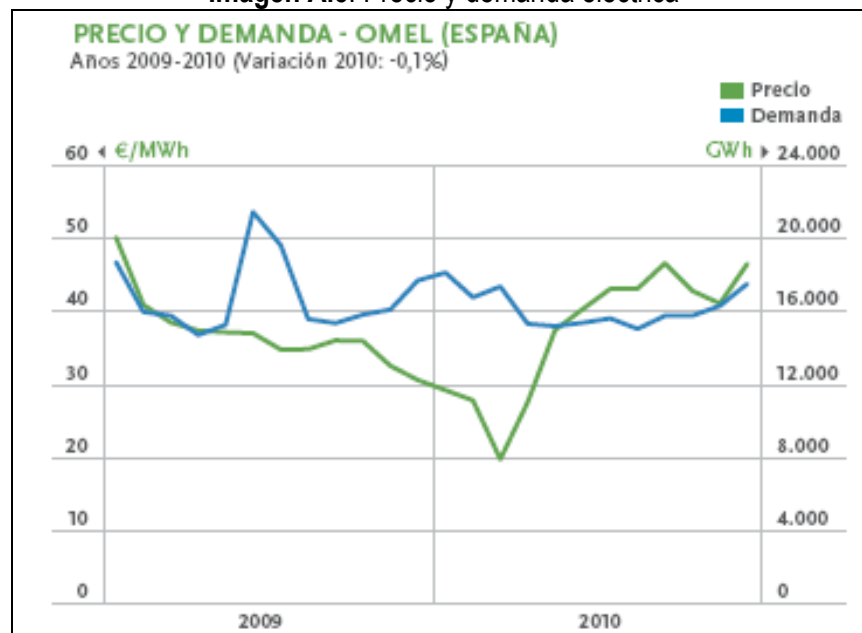
Desde el punto de vista de la oferta, no ha habido grandes cambios, salvo los correspondientes a las instalaciones de ciclo combinado y a las instalaciones de producción eólica. Hemos de indicar que la potencia instalada para cada una de estas diferentes tecnologías para el año 2010 no experimentó grandes cambios respecto al ejercicio anterior salvo, como en años anteriores, el correspondiente a las instalaciones de ciclo combinado y producción eólica.

En concreto, el incremento de potencia instalada de ciclos combinados durante el 2009 fue de 569 MW y de 2.169 MW en el 2010, representando un aumento del 2 % para el conjunto del MIBEL respecto a la potencia instalada al inicio del año.

Para el caso de la energía eólica, el incremento de potencia a lo largo del 2010 fue de 1.694 MW, lo que supuso un aumento del 9,3 % frente a la potencia instalada a comienzos del año, que a su vez supone un 11,25% más que respecto de la potencia al inicio de año 2008.

Debido a la elevada hidraulicidad y a la alta producción del régimen especial, en la que destacó significativamente la aportación de las instalaciones eólicas, la utilización de las distintas tecnologías en la cobertura de la demanda para el año 2010, continuó la misma tendencia que la registrada a finales del ejercicio anterior, lo que ha llevado a la reducción del hueco térmico de las tecnologías marginales, fundamentalmente el carbón y el ciclo combinado, con una notable relevancia para este último, lo que ha supuesto una disminución importante en el PBF (Programa Base de Funcionamiento, que incluye el mercado diario y los contratos bilaterales), del 37,6 % para el conjunto del carbón (incluido el carbón de importación) y del 34,9 % en la programación de las centrales de ciclo combinado.

Imagen A.5: Precio y demanda eléctrica



Fuente: Informe OMEL 2010.

3.2.- El sector del Gas Natural

Si el año 2009 supuso un retroceso en la demanda de gas natural en todos sus frentes, totalizándose una caída del 8% en la convencional y del 14% en la de generación eléctrica, 2010 puede calificarse como el de la recuperación total de la demanda convencional, cerrando este ejercicio en valores cercanos a los del año 2007.

El crecimiento de este sector ha ido aumentando a lo largo del año, desde el 2% en los primeros meses, hasta el 7% en el último trimestre. En el registro mensual de demanda convencional de 2010 se alcanzaron máximos históricos en los meses de marzo y diciembre. Los mayores crecimientos del año se anotaron en el mes de marzo (19%) y en noviembre (18%), por contra, los mínimos se situaron en los meses estivales con aumentos del 5%.

En lo que respecta a la demanda convencional de gas natural destinada a los consumos doméstico, comercial, industrial y cogeneración, ha aumentado hasta los 265.083 GWh en 2010, registrándose así un crecimiento del 10% respecto al ejercicio 2009 (Ver imagen A6 y A7).

Imagen A.6: Demanda nacional de GN.

Unidad: GWh	2010	
	real	% s/año 2009
Mercado NACIONAL	400.700	-0,3 %
Convencional nacional	265.083	+10,0 %
Sector eléctrico	135.617	-15,7 %
Exportaciones C.I.	12.576	+9 %
Salidas Valle Guadalquivir	806	-46 %
Transporte actividad regulada	414.083	-0,2 %
Tránsito GME a REN	22.365	+2 %
Total SALIDAS	436.448	-0,1 %
Inyección	12.224	+61,3 %

En 2010, operando en el Sistema:

- 33 distribuidores.
- 15 transportistas.
- 48 comercializadores (primarios y secundarios).

Fuente: Informe ENAGAS 2010.

Imagen A.7: Demanda convencional de GN.



Fuente: Informe ENAGAS 2010.

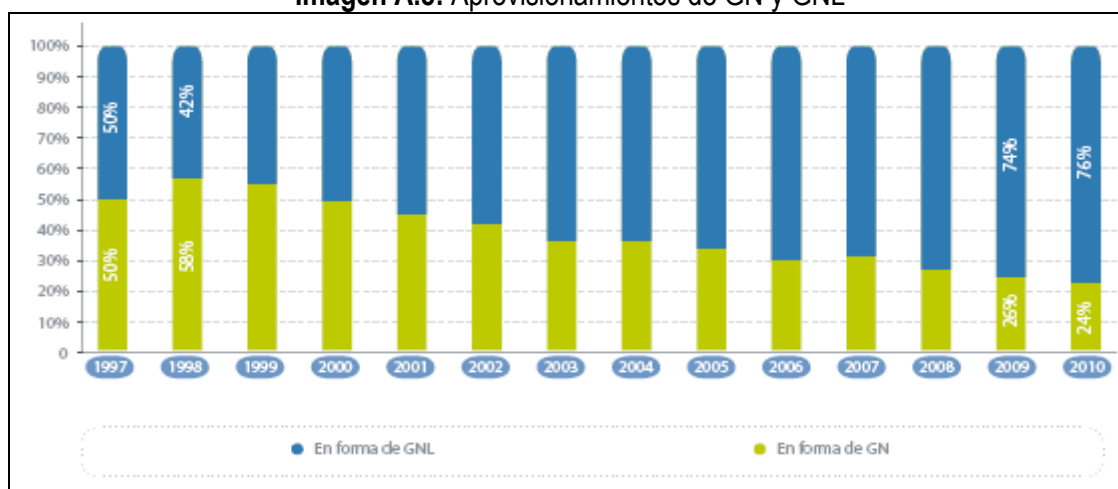
Este incremento ha estado motivado principalmente por el mayor consumo industrial y por el efecto de las bajas temperaturas, lográndose un máximo histórico el 16 de diciembre con récord de demanda convencional de 1.166 GWh, cifra que supera en un 1,4% el anterior récord registrado el 12 de enero de este mismo año (Informe ENAGAS 2010).

A pesar de la recuperación del sector convencional, la demanda total se ha mantenido en valores similares a los de 2009, con 400.700 GWh, debido sobre todo a que en el año 2010 las entregas de gas natural para generación de electricidad disminuyeron un 15,7% con motivo de una mayor pluviosidad, el aumento de la generación eléctrica con fuentes renovables y la mayor disponibilidad del parque de generación nuclear.

Paralelamente a la demanda de gas, los aprovisionamientos de gas han alcanzado una cifra similar a la del ejercicio 2009, con un ligero crecimiento del 0,4%. De estos, el 76% fueron en forma de gas natural licuado (GNL), siendo este porcentaje la máxima participación del GNL en la cesta de suministros desde el inicio del GME (gasoducto Magreb-Europa) en octubre de 1996, y el 24% restante en forma de gas natural (GN) a través de las conexiones internacionales de Larrau, Tarifa, Badajoz y Tuy.

Por su parte, el GNL descargado se ha incrementado un 2% respecto al año anterior, debido sobre todo al aumento del tamaño medio de las descargas en las plantas del Sistema, lo que ha hecho que la producción global de estas se haya incrementado un 1,5% con respecto al año 2009, así como el nivel medio de llenado de los tanques de GNL en las seis plantas de regasificación nacionales, situándose en valores en torno al 47% menos respecto al año anterior.

Imagen A.8: Aprovisionamientos de GN y GNL



Fuente: Informe ENAGAS 2010.

Igualmente se ha ampliado la diversificación de los aprovisionamientos del sistema con la incorporación de tres nuevos orígenes, entre los que destaca Perú (Ver imagen A9 y A10). En total, se ha recibido gas natural de hasta 15 países diferentes, lo que ha proporcionado una mayor seguridad de suministro en un país energéticamente dependiente, convirtiéndose en una de las principales características del sistema gasista español, lo que le otorga un amplio margen de seguridad.

Según los datos que se desprenden del informe ENAGAS 2010, la capacidad del sistema español en cuanto a terminales de regasificación operativas es el más alto de Europa. Actualmente, España cuenta con 6 centrales de regasificación, y reciben más del 50% del volumen de GNL que llega a la Unión Europea (plantas de Barcelona, Bilbao, Cartagena, Huelva, Mugardos –Galicia, y Sagunto -Valencia),

haciendo que España continúe a la cabeza de la UE tanto en capacidad de almacenamiento de GNL y vaporización (con el 40% y el 32% del total respectivamente), a la que se le ha de añadir la planta de regasificación de El Musel (Asturias), actualmente en fase de construcción.

Paralelamente, continúa el refuerzo de infraestructuras del sistema gasista, tanto en plantas de regasificación como en gasoductos de transporte y estaciones de compresión, entre las que destaca la incorporación de la estación de compresión de Montesa (febrero 2010), la fase III del gasoducto Vergara-Irún (agosto 2010), tres nuevos tanques de 150.000 m³ de GNL de capacidad de almacenamiento en cada una de las plantas de Enagás: Barcelona, Cartagena y Huelva (últimos trimestre 2010), y la duplicación del gasoducto Tivissa-Castellnou (noviembre 2010).

También ha sido significativo el aumento del 8,8% de las exportaciones de gas natural con respecto a 2009, siendo la mayor parte de estas a Portugal, fundamentalmente con motivo de dar suministro a centrales térmicas de ciclo combinado del país vecino.

Imagen A.9: Origen del suministro

	2009		2010		crecimiento 2010 vs 2009
	GWh	%	GWh	%	
Argelia GN	79.561	31%	79.398	29%	-0,2%
Argelia GNL	47.999		42.649		-11,0%
Italia GNL ☒	12.416	3%	10.291	2%	-17,0%
Nigeria GNL	55.192	13%	87.865	21%	+59,0%
Qatar GNL	50.131	12%	65.533	16%	+31,0%
T&T GNL	43.778	11%	34.789	8%	-21,0%
Egipto GNL	47.942	12%	32.728	8%	-32,0%
Noruega GNL	15.773	4%	20.680	5%	+31,0%
Francia GN	23.956	6%	18.637	5%	-22,0%
Perú GNL	-	-	7.164	2%	nuevo
Libia GNL	8.252	2%	4.128	1%	-50,0%
Yemen GNL	1.048	0%	2.968	1%	+183,0%
Omán GNL	23.129	6%	1.931	0,5%	-92,0%
Portugal GN	1.346	0,3%	1.816	0,4%	+35,0%
EE.UU. GNL ☒	-	-	1.311	0,3%	nuevo
Nacional GN	1.715	0,4%	1.201	0,3%	-30,0%
Bélgica GNL ☒	-	-	876	0,2%	nuevo
Total	412.239	100%	413.964	100%	+0,4%

El GN nacional incluye la extracción de los almacenamientos no básicos del Valle del Guadalquivir.

☒ Origen comercial

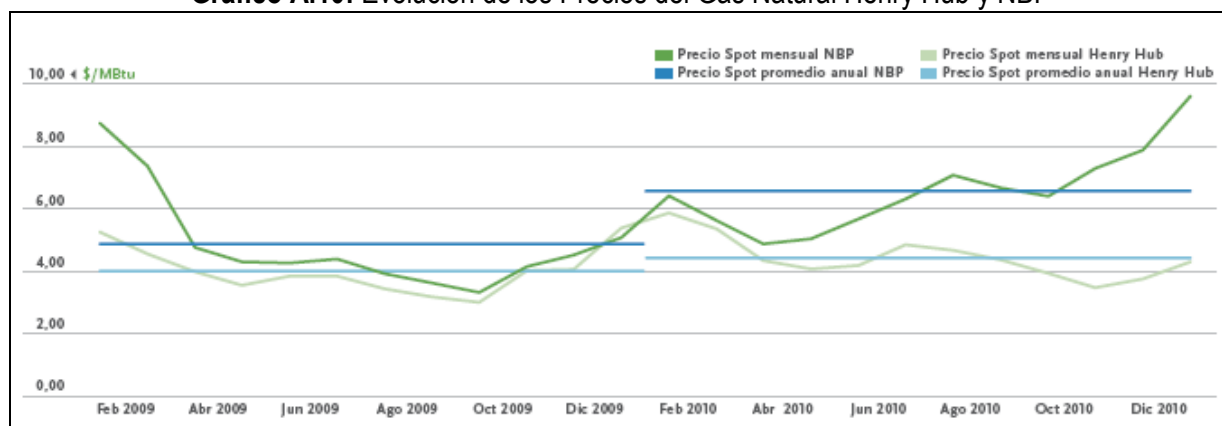
Fuente: Informe ENAGAS 2010.

En cuanto a los precios del GN, la caída de precios que venían experimentando los mercados internacionales desde el segundo semestre de 2008 se ha visto frenada en el último trimestre de 2009, produciéndose durante todo el año 2010 un repunte de los precios en la mayor parte de los mercados, a excepción de Estados Unidos, donde la oferta de gas no convencional ha mantenido los precios estables, incrementándose el diferencial respecto al resto de mercados.

Durante el ejercicio 2010, el precio spot del gas natural del Henry Hub (referencia que se utiliza profusamente para seguir los precios del gas natural) disminuyó desde un máximo de 5,83 \$/MBtu en enero hasta un mínimo de 3,43 \$/MBtu en octubre, situándose en el mes de diciembre en 4,25 \$/MBtu, cotización inferior a los 5,35 \$/MBtu correspondientes a diciembre de 2009.

En promedio, el precio del gas natural del Henry Hub (Ver gráfico A.10) en el año 2010 fue de 4,39 \$/MBtu, superior a los 3,96 \$/MBtu de 2009, pero muy por debajo del precio medio de 2008 (8,84 \$/MBtu).

Gráfico A.10: Evolución de los Precios del Gas Natural Henry Hub y NBP



Fuente: Informe OMEL 2010.

Esta situación de precios ha tenido su correspondencia en los mercados mundiales; aunque la demanda de gas continuó siendo baja, la caída de precios se frenó en el último trimestre del año, tal y como pone de manifiesto la gráfica A.10 realtiva a la evolución de los precios en diversas zonas del mundo para el año 2010. Por su parte, los precios del gas natural licuado (GNL) siguieron durante el último año la misma tendencia que los precios del gas natural.

APTO. 1: EL SISTEMA ELECTRICO

1.- INTRODUCCIÓN AL SECTOR ELÉCTRICO.

Tal y como se recoge en el preámbulo de la Ley 54/1997, de 27 de noviembre del Sector Eléctrico (LSE); *“el suministro de energía eléctrica es esencial para el funcionamiento de nuestra sociedad. Su precio es un factor decisivo de la competitividad de buena parte de nuestra economía, de forma que el desarrollo tecnológico de la industria eléctrica y su estructura de aprovisionamiento de materias primas determinan la evolución de otros sectores de la industria”* (BOE de 28-11-1997).

Es a partir de su implantación, cuando el sistema eléctrico español pasa de ser concebido como un servicio de carácter público de titularidad estatal desarrollado mediante sociedades de mayoría pública, en favor de sociedades mercantiles y privadas, responsables respectivamente de la gestión económica y técnica del sistema, iniciándose todo un proceso de re-estructuración, liberalización y modernización del sector eléctrico sin precedentes hasta la fecha.

Concretamente, la LSE transpone la Directiva 96/92/CE sobre normas comunes para el mercado interior de la electricidad al ordenamiento español, estableciendo las bases para la liberalización del sistema en los países miembros de la UE. Esta directiva tiene como propósito la introducción de competencia en determinados segmentos del sistema eléctrico a fin de promover una asignación eficiente de los recursos (Beato, 2005).

Este afán por la *desregulación y apertura* de los sectores energéticos hemos de encuadrarlo dentro de los esfuerzos desarrollados por parte de la UE en favor de desarrollar un mercado energético común cuya finalidad sea; *“la consecución de los objetivos establecidos en la política europea sobre energía en relación a una mayor competitividad a través de un mejor servicio a los consumidores, una mejor protección medioambiental y una mayor seguridad en los suministros de energía, todo ello a la vez que se garantiza la consecución continuada de los requisitos básicos del servicio público”* (Papoutsis, 1999).

Este proceso debe de ser entendido como parte de un esfuerzo más amplio por crear un mercado europeo de electricidad. Muchos mercados en otras regiones están experimentando un proceso similar de *regionalización*, que según Pérez de Tudela (2001); *“algunas de las deficiencias principales del mercado eléctrico español, tales como una concentración excesiva, desaparecerían en un mercado verdaderamente paneuropeo”*.

Una consecuencia de ello, y quizás la más visible de cara al sector, es la creación y definición de las figuras de las *Comercializadoras*; actividad que surge como consecuencia de la nueva regulación del sector, y al igual que la actividad de Producción (generación), se ejercen en régimen de libre competencia, lo que para Marcos (2002), trae como consecuencia; *“la implantación tanto de grupos nacionales como extranjeros en áreas o zonas donde anteriormente tenían restringida su actuación”*.

Este nuevo contexto, crea por primera vez en el sector y de manera momentánea, la posibilidad de elección por parte de clientes y consumidores finales (cualificados) de la compañía que deseen que les suministre, así como del modelo por el que ser suministrado; consecuencia del momento actual de transición hacia la total liberalización y del calendario establecido para la *desaparición de las denominadas tarifas reguladas*, proceso que culminó el pasado 1 julio del 2009, tras la aprobación del Real Decreto 485/2009, y por la que se suprimen las tarifas integrales eléctricas para baja tensión para aquellos suministros con potencia contratada superior a 10 kw, previa supresión de las tarifas de alta tensión en Julio del 2008 (suministros cuyo consumo sea superior a 50.000 kwh/año).

De este modo, el sistema actual permite la convivencia de dos formas o modalidades de contratación del suministro eléctrico; (1) la correspondiente al mercado liberalizado –ATR⁸, basada en un acuerdo tácito sobre el precio de la energía entre oferentes y demandantes, ya sea por medio de una comercializadora o acudiendo directamente al spot (mercado libre) o suscribiendo un contrato directamente con un productor, o bien, (2) en base a las denominadas tarifas de último recurso⁹ (TUR), siempre y cuando esto sea posible (Real Decreto 485/2009).

Sin embargo, a pesar de los cambios legales y regulatorios, no existe competencia efectiva en España, tal y como opina Beato (2005); *“no sólo los antiguos monopolios integrados siguen controlando la demanda y la oferta de generación de energía eléctrica, sino que además, los resquicios para introducir competencia vía la entrada de nuevos oferentes en los segmentos de comercialización y generación se han visto frustrados por trabas e incertidumbres regulatorias”*.

De manera general, el caso español ilustra lo que Perez de Tudela (2001), Beato (2005) y Giménez (2009), denominan como *competencia administrada*, es decir, un *sistema híbrido* en el que co-existen instituciones del mercado completamente desarrolladas y en el que ocasionalmente se da la intervención del regulador y la negociación directa entre la administración y la propia industria.

En buena medida estas intervenciones y negociaciones ocurren debido a la existencia de deficiencias estructurales, tales como un alto grado de concentración horizontal y una desintegración vertical insuficiente que impiden que el mercado opere de manera efectiva; *“los arreglos de transición que fue necesario establecer para hacer atractiva la reforma a los inversores y obtener apoyo hacia los planes de reforma también han sido una razón para darle la vuelta al mercado”* (Perez de Tudela, 2001).

No obstante, la regulación del sector eléctrico español ha avanzado un gran trecho en el camino a la plena liberalización. Sin embargo, a pesar de los avances, la regulación actual no ha sabido desprenderse de los restos regulatorios del pasado que obstaculizan el desarrollo de un mercado eficiente de la energía.

Para Giménez (2009); *“la regulación peca de intervencionista y de desconfianza en el mercado. El sistema híbrido de regulación existente hoy día en el sector eléctrico está lleno de inconsistencias: por un lado, se promueve la creación de mercados y la libre entrada y por otro se limita el papel de los mercados, por tanto, no se transmiten señales de eficiencia ni a los nuevos entrantes ni a los consumidores”*.

De modo que; *“la reforma del sector no ha logrado ni una desconcentración de la oferta ni una separación efectiva entre el negocio de distribución de un lado y los negocios de generación y comercialización de otro. Igualmente, no se ha logrado dotar al mercado del papel preponderante que debería tener un sector liberalizado”* (Giménez, 2009), es mas; *“incluso los precios resultantes de dicho mercado no determinan ni los pagos de la mayor parte de los consumidores ni los ingresos de los generadores”* (Beato, 2005).

En suma, hemos de entender que la aplicación de este nuevo marco normativo ha provocado un cambio en el modelo de organización y funcionamiento del sistema que afecta tanto a su estructura y ordenamiento como a su concepción, pasando de ser concebido como servicio público de carácter

⁸ Acceso a terceros -ATR, nomenclatura utilizada para referirse a la modalidad de contratación del suministro eléctrico correspondiente a mercado libre

⁹Tarifas de Último Recurso –TUR, son precios máximos fijados por la administración para cada uno de las tarifas y tensiones consideradas.

administrativo en favor de la iniciativa privada y la libertad de participación y elección de nuevos agentes en sectores tradicionalmente cerrados a la competencia.

2.- NORMATIVA Y REGULACIÓN DEL SECTOR ELECTRICO.

Desde el 1 de enero de 1998, España cuenta con un nuevo marco regulador de la actividad eléctrica que ha dado lugar al desarrollo de una nueva concepción del mismo. Este nuevo ordenamiento basado en la implantación de criterios de liberalización y competencia, debe de ser compatible con la conservación del medio ambiente y la seguridad del suministro; siendo su principal objetivo el promover la libre iniciativa de los agentes que operan en el sistema a fin de incrementar la calidad del servicio y la competitividad de los precios eléctricos del mercado nacional.

Desde un punto de vista legal, el nuevo sistema se asienta en la Ley del Sector Eléctrico 54/1997 aprobada por el Parlamento español en noviembre de 1997 y en los Decretos posteriores que la desarrollan. Este conjunto de normas tiene como referente más destacado la Directiva de la Unión Europea sobre Normas Comunes para el Mercado Interior de la Electricidad de diciembre de 1996 y el Protocolo para el Establecimiento de una Regulación del Sistema Eléctrico Nacional, también de diciembre de 1996, documento suscrito entre el Ministerio de Industria y Energía y las empresas eléctricas nacionales.

A continuación, esbozaremos brevemente algunas de las normativas y reglamentaciones más representativas de este sector:

2.1.- Reglamentación Comunitaria: Mercado Europeo de la Electricidad.

2.1.1.- Directiva 96/92/CE, de 19 de diciembre 1996.

Se trata de una directiva que permite la coexistencia de distintas formas de organización del sistema eléctrico en las que se introduce aquellas exigencias que son indispensables para garantizar la convergencia paulatina hacia un mercado europeo de electricidad, motivo por el que en la actualidad conviven dos tipos de acceso o de suministro eléctrico; el sujeto a las condiciones del mercado regulado, y el correspondiente al mercado liberalizado basado en un acuerdo de suministro entre una compañía suministradora y el cliente final.

La aprobación de la Directiva 96/92/CE, establece unos objetivos mínimos para la apertura de los mercados nacionales. Inicialmente, se consideraban *cualificados* los niveles de consumo superiores a 40 GWh/año para transcurridos tres años desde la entrada en vigor de la citada norma reducirse este nivel hasta los 20 GWh/año y quedar establecido ese límite otros tres años después en 9 GWh/año y así progresivamente (Sánchez, *et al*, 2000).

En este sentido, la Directiva Comunitaria 96/92/CE, otorga a los Estados miembros un amplio margen de libertad a la hora de decidir la velocidad con la que abrir sus mercados y sobre cómo permitir a muchos clientes *cualificados* comprar libremente la electricidad por toda la UE. No obstante, les exigía que al menos liberalizasen:

- ✓ Fase 1: El 26 % de la demanda nacional de electricidad a partir del 19 de febrero de 1999. Además, deberá permitirse a los consumidores de más de 100 Gwh anuales la opción de libre elección de empresa de suministro eléctrico.

- ✓ Fase 2: El 28 % de la demanda nacional de electricidad a partir del 19 de febrero del 2000.
- ✓ Fase 3: El 33 % de la demanda nacional de electricidad a partir del 19 de febrero del 2003.

De hecho, a partir del 19 de febrero de 1999, casi dos terceras partes de todos los consumidores europeos podrán elegir libremente su empresa de suministro eléctrico (Papoutsis, 1999).

2.1.2.- Directiva 2003/54/CE, de 26 de junio de 2003.

Ha venido a recoger, de una parte, la realidad de un proceso que en buen número de países fue mucho más allá de los límites establecidos en la normativa inicial, y de otra, la necesidad de avanzar en la liberalización en aquellos supuestos más reticentes (caso de Francia) que supusieran la creación de *islas* dentro del mercado eléctrico europeo susceptibles de producir distorsiones en los sistemas liberalizados.

Esta directiva permite la coexistencia de distintas formas de organización del sistema eléctrico, introduciendo aquellas exigencias que son indispensables para garantizar la convergencia paulatina hacia un mercado europeo de electricidad.

En concreto, esta directiva establece la apertura del mercado para aquellos consumidores que quedaran fuera de la liberalización establecida en la Directiva 96/92/CE, fijando como fecha límite el 1 de julio de 2004 la total apertura del mercado para consumidores no domésticos y el 1 de julio de 2007 para la totalidad de consumidores europeos.

Introduce adicionalmente nuevas medidas para garantizar unas condiciones equitativas en el ámbito de la generación y para reducir el riesgo de que aparezcan posiciones dominantes y comportamientos abusivos. Para completar el mercado interior de la electricidad, introduce un adelanto en el calendario de apertura de los mercados, estableciendo la organización y funciones de los gestores de redes de transporte o distribución como forma de asegurar que los consumidores puedan acceder a la red en condiciones no discriminatorias.

Igualmente, para garantizar la no discriminación una auténtica competencia y un funcionamiento eficaz del mercado, la Directiva establece un conjunto mínimo de competencias que deben asumir las autoridades de todos los Estados miembros, a los que se añade otra serie de obligaciones relativas a la información que los suministradores deben proporcionar a sus clientes sobre las características y precios de los servicios prestados, cuyo objetivo, es mejorar la transparencia y el funcionamiento de sus respectivos mercados.

Si bien la Directiva 2003/54/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2003 introduce novedades para completar el Mercado Interior de la electricidad, hay que señalar que la mayor parte de las disposiciones establecidas en la misma ya se encuentran incorporadas en la legislación española, por lo que su adecuación solo afecta a la necesidad de modificar algunos aspectos.

2.1.3.- Directiva 2005/89/CE Parlamento Europeo de 18 abril 2006.

Tal Directiva sobre las medidas de salvaguarda de la seguridad del abastecimiento de electricidad y la inversión en infraestructura, considera, que la UE precisa de políticas sobre seguridad del abastecimiento de electricidad transparente y no discriminatoria compatible con los requisitos de dicho

mercado. La falta de estas políticas en los distintos Estados miembros o la existencia de diferencias significativas entre las políticas de los mismos provocaría distorsiones sobre la competencia.

La presente Directiva establece medidas dirigidas a garantizar la seguridad del abastecimiento de electricidad así como el correcto funcionamiento del mercado interior de la electricidad garantizando; (1) un nivel adecuado de capacidad de generación; (2) un equilibrio adecuado entre la oferta y la demanda, y (3) un nivel apropiado de interconexión entre los Estados miembros para el desarrollo del mercado interior.

La definición de funciones y responsabilidades claras de las autoridades competentes, así como de los propios Estados miembros y de todos los agentes pertinentes, es crucial a la hora de salvaguardar la seguridad del abastecimiento de electricidad en aras a un correcto funcionamiento del mercado interior, evitando en la medida de lo posible, la creación de obstáculos a la entrada de nuevos participantes.

Respecto a la inversiones en redes de transporte, esta directiva considera que los respectivos estados miembros establecerán un marco reglamentario que facilite la inversión a los gestores de las redes, tanto de transporte como de distribución a fin de atender la demanda previsible del mercado, al tiempo que, propicie el mantenimiento, y si procede, la renovación de sus redes. No obstante, con independencia del Reglamento Europeo, los Estados miembros podrán permitir la inversión comercial en el ámbito de la interconexión, así como por las decisiones sobre las inversiones en el ámbito de la interconexión que se adopten en estrecha cooperación con los gestores pertinentes de las redes de transporte.

2.1.-Legislación Nacional.

2.2.1.- Ley 40/1994, de 30 de diciembre (LOSEN).

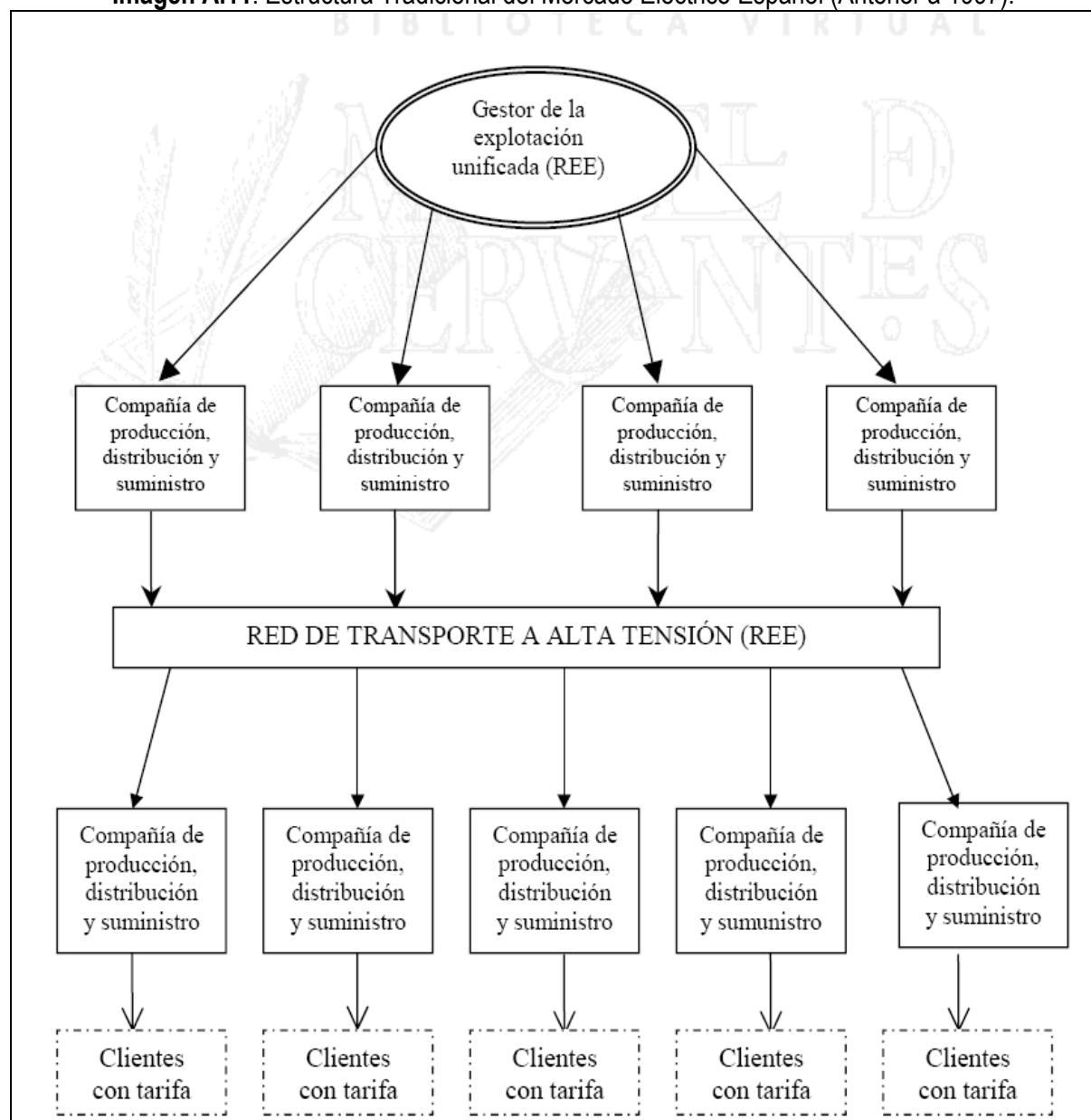
Representa un primer intento por introducir competencia en este sector, al menos, en lo que concierne al suministro a grandes consumidores. Entre las directrices a mencionar; establece la división del sistema eléctrico nacional en dos subsistemas claramente diferenciados. Por un lado, *el integrado*, que agrupaba la organización tradicional y que mantenía los principios de explotación unificada, planificación conjunta y retribución por medio de tarifa regulada; y del otro lado, *el independiente*, compuesto por las unidades que podían producir energía para su venta en condiciones libremente pactadas entre las partes (transacciones bilaterales físicas), aunque la energía producida por estos grupos de generación podía ser vendida también al sistema integrado (Sanchez *et al.* 2000)

La LOSEN supone un precedente en la introducción de cierta separación entre actividades al impedir que una misma compañía pudiera operar simultáneamente en los dos subsistemas, y por tanto, la separación jurídica entre empresas que realizan actividades de producción y distribución en el sistema integrado y la consiguiente separación contable y de gestión entre aquellas que se ocupan simultáneamente en actividades de producción y transporte.

Entre las propuestas de la LOSEN, posiblemente la medida de más trascendencia y efectividad para el desarrollo del mercado fue la creación de la Comisión Nacional del Sistema Eléctrico (CNSE) como organismo regulador independiente – con posterioridad CNE. La importancia de las funciones atribuidas a su competencia y el grado de independencia respecto al poder político marcaron un hito en materia de agencias reguladoras en nuestro país del que es prueba el protagonismo que ha venido asumiendo en el proceso de desregularización de este sector.

Esta ley se vio limitada por varias circunstancias que mermaron su efecto, de entre las que destacamos, (1) la clara subordinación del sistema independiente respecto al integrado, dado que acentúa y remarca la protección del funcionamiento del sistema integrado respecto al independiente atribuyendo al mercado un papel residual o complementario, así como por (2) las dificultades encontradas por llevar a cabo estas reformas en un sistema tan entramado y complejo como el eléctrico (Sanchez *et al.* 2000)

Imagen A.11: Estructura Tradicional del Mercado Eléctrico Español (Anterior a 1997).



Fuente: Lopez Milla (1999). La liberalización del sector eléctrico Español. Biblioteca Cervantes.

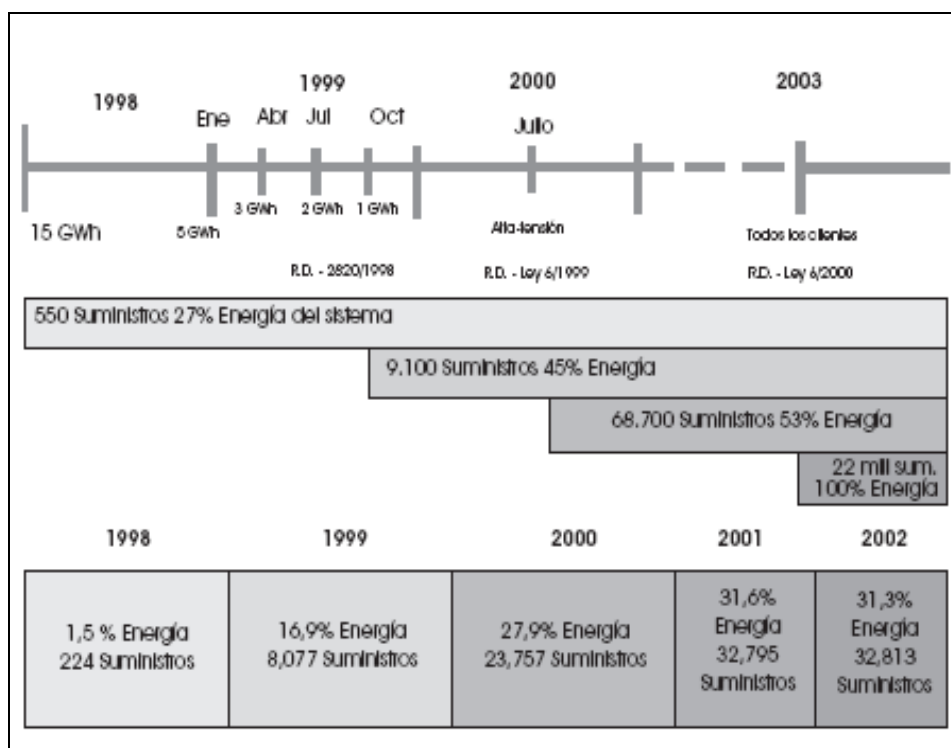
2.2.2.- Protocolo de 1996 y establecimiento del Calendario para el proceso de Liberalización.

Estos planteamientos coincidieron con los procesos de reestructuración que se estaban produciendo tanto a nivel nacional como en la mayoría de los sistemas del continente americano a favor de la desregularización de los sectores energéticos y el libre paso a la iniciativa privada. Para el caso español,

el cambio de rumbo se concretó en el denominado "*Protocolo para el establecimiento de una nueva regulación en el sector eléctrico nacional*", acuerdo firmado por el conjunto de empresas integradas en la patronal UNESA y el entonces Ministerio de Industria y Energía.

El Protocolo, supera ampliamente los mínimos establecidos en la Directiva 96/92/CE de la UE, estableciendo dos fases: una primera hasta el día 1 de enero de 2002, y otra segunda que se iniciaría a partir de aquel momento (Ver Imagen A.12), teniendo en cuenta la evolución de las variables relevantes para el funcionamiento del mercado.

Imagen A.12: Calendario del proceso de Liberalización.



Fuente: Sánchez et al. 2000.

En el Protocolo no se señalaba una fecha expresa en la que debiera estar liberalizado el mercado en su totalidad; tampoco se concretaba la duración de la segunda etapa, excepto en lo que se refiere a la fijación de tarifas, donde se establecía un período transitorio de 10 años con el que se pretendía salvaguardar la viabilidad y estabilidad económico-financiera de las empresas para poder afrontar con garantías la apertura a la competencia de las actividades de generación y comercialización eléctricas.

A estos fines se fijaba una reducción tarifaria del 7% nominal para el período 1998-2001 y se decidía posponer la fijación de las tarifas entre 2002 y 2007 a la revisión que habría de producirse en 2001 (Sanchez et al. 2000).

También se preveía la desaparición de las tarifas integrales en la segunda etapa para todos los consumos anuales superiores a 5 GWh, que deberían contratar el suministro en el mercado liberalizado. Además de introducir algunos cambios en los niveles de consumo, la LSE de 1997 completa, hasta el año 2007, la segunda etapa de liberalización que había quedado abierta en el Protocolo.

Sin embargo, pronto se observó que la cronología resultaba excesivamente conservadora a la luz de la evolución de los procesos de liberalización en otros países de nuestro entorno (IEA/OCDE, 1999) y de las propias exigencias del mercado doméstico (Atienza y de Quinto, 2003).

2.2.3.- La Ley del sector eléctrico 54/1997 (LSE).

Tiene como fin básico establecer la regulación del sector eléctrico con el triple y tradicional objetivo de (1) garantizar el suministro eléctrico, (2) garantizar la calidad de dicho suministro y (3) garantizar que se realice al menor coste posible, todo ello, sin olvidar la protección del medioambiente, aspecto que adquiere especial relevancia dadas las características de este sector, al tiempo que se abandona la noción de servicio público tradicional en favor de la expresa *garantía del suministro* a todos los consumidores demandantes del servicio.

"La planificación estatal queda restringida a las instalaciones de transporte, buscando así su participación en la planificación urbanística y en la ordenación del territorio" ... "que es sustituida por una planificación indicativa de los parámetros bajo los que cabe esperar que se desenvuelva el sector eléctrico" ... "lo que puede facilitar decisiones de inversión de los diferentes agentes económicos" (BOE de 28-11-1997)

El propósito liberalizador de esta Ley 54/1997 se extiende igualmente a la segmentación vertical de las distintas actividades necesarias para el suministro eléctrico, introduciendo cambios significativos en cuanto a la regulación de las actividades que articulan este sector. En este sentido destacamos:

- ¹ Para el caso de la generación de energía eléctrica, *"se reconoce el derecho a la libre instalación y se organiza su funcionamiento bajo el principio de libre competencia. La retribución económica de la actividad se asienta en la organización de un mercado mayorista. Se abandona el principio de retribución a través de unos costes de inversión fijados administrativamente por medio de un proceso de estandarización de las diferentes tecnologías de generación eléctrica"* (BOE de 28-11-1997)
- ² En relación a las actividades de *Transporte* y la *Distribución*, estas se liberalizan a través de la generalización del acceso de terceros a las redes –ATR; *"la propiedad de las redes no garantiza su uso exclusivo"* (BOE de 28-11-1997). La eficiencia económica que se deriva de la existencia de una única red, raíz básica del denominado monopolio natural, es puesta a disposición de los diferentes sujetos del sistema eléctrico y de los consumidores".

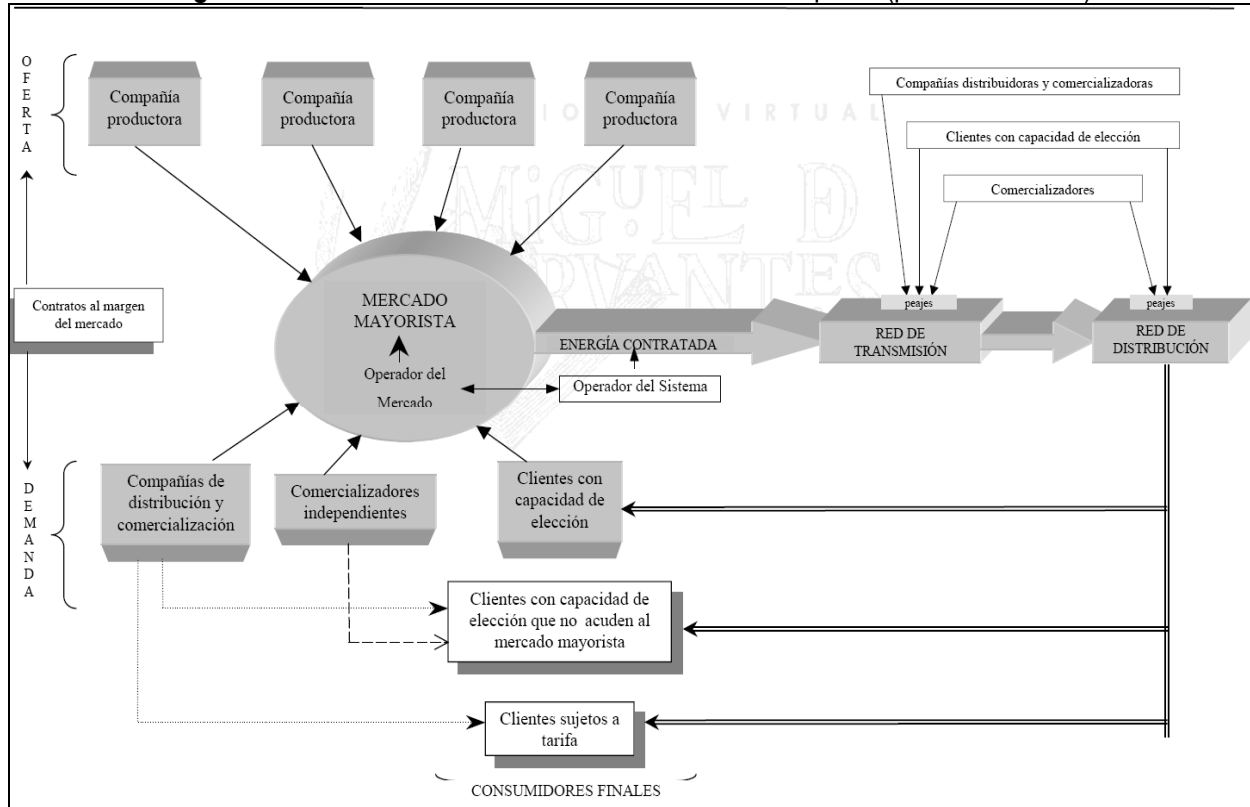
La retribución de estas actividades continuará siendo fijada administrativamente, evitándose así el posible abuso de posiciones de dominio determinadas por la existencia de una única red. Asimismo, para garantizar la transparencia de esta retribución, se establece para las empresas eléctricas la separación jurídica entre actividades reguladas y no reguladas en cuanto a su retribución económica. (BOE de 28-11-1997)

- ³ En cuanto a la actividad de *comercialización* eléctrica, esta adquiere carta de naturaleza en la presente Ley. Se trata de una realidad materializada en los principios de libertad de contratación y de elección de suministrador. Para ello, se establece un período transitorio de forma que la libertad de elección llegue a ser una realidad para todos los consumidores en un plazo de diez años (BOE de 28-11-1997).

La finalidad de esta nueva regulación es la de conformar un nuevo sistema eléctrico que funcione bajo

los principios de objetividad, transparencia, libre competencia, y libre iniciativa empresarial; todo ello sin perjuicio de la necesaria regulación propia de las características de este sector, entre las que destacan, la necesidad de coordinación económica y técnica de su funcionamiento.

Imagen A.13: Nuevo Ordenamiento Sistema Eléctrico Español (posterior a 1997)



Fuente: Lopez Milla (1999). La liberalización del sector eléctrico Español. Biblioteca Virtual Cervantes.

2.2.4.- Ley 17/2007 de 4 Julio del sector eléctrico.

Supone una modificación de la ley 54/1997 incorporando a nuestro ordenamiento aquellas previsiones contenidas en la Directiva 2003/54/CE de 26 de junio del Parlamento Europeo y del Consejo sobre normas comunes para el establecimiento del mercado interior de la electricidad por la que se deroga la Directiva 96/92/CE, necesaria para una modificación de la Ley del Sector Eléctrico.

Con objeto de asegurar un acceso eficaz y no discriminatorio a las redes de los distribuidores; “se reforma la retribución actual de la actividad de distribución. La actividad de suministro a tarifa deja de formar parte de la actividad de distribución el 1 de enero de 2009. Para evitar imponer una carga administrativa y financiera desproporcionada a las pequeñas empresas de distribución, tal como contempla la directiva, se exime a los pequeños distribuidores de menos de 100.000 clientes, los requisitos de separación legal y funcional de actividades” (BOE num. 160 de 5 julio 2007).

De este modo, a partir del 1 de enero de 2009 el suministro pasa a ser ejercido en su totalidad por los comercializadores en régimen de libre competencia, y son los consumidores quienes deberán elegir libremente su suministrador. Se adaptan todos los derechos y obligaciones de los comercializadores y distribuidores al nuevo orden establecido, teniendo en cuenta que el distribuidor deja de suministrar a tarifa, considerando además, el nuevo concepto de *suministrador de último recurso*.

De este modo, *se mantiene el suministro a tarifa* y es a partir de esta fecha cuando se crean las tarifas de último recurso, entendidos como precios máximos establecidos por la Administración para determinados clientes, para quienes se concibe el suministro eléctrico como servicio universal, tal como contempla la Directiva. Esta actividad se realizará por las empresas comercializadoras a las que se imponga tal obligación, quienes deberán llevar a cabo la actividad con separación de cuentas, diferenciándola de la actividad de suministro libre (BOE num. 160 de 5 Julio 2007).

Destacar igualmente que se refuerzan las obligaciones en relación con la formalización de contratos de los consumidores y el mantenimiento de las bases de datos de puntos de suministro que garantizan el acceso en igualdad de condiciones a todos los agentes participantes (BOE núm. 160; 5 Julio 2007).

Esta directiva faculta al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para aprobar los precios de las tarifas y los peajes de acceso, y al Gobierno para que establezca una metodología de cálculo de las tarifas y peajes de acceso añadiendo el detalle de los costes que deben incluir, de tal forma que, cada servicio cubra los costes que provoque.

Se realiza una diferenciación en la red de transporte, en la que se introduce una separación entre transporte primario y secundario, y se redistribuyen y clarifican las competencias administrativas para la autorización de estas instalaciones, estableciendo la competencia de la Administración General del Estado para la autorización de estas instalaciones. Además el régimen económico de las acometidas eléctricas se asigna a las Comunidades Autónomas dentro de los límites básicos que establezca el Gobierno.

Como complemento, se crea la *Oficina de Cambio de Suministrador*, sociedad independiente responsable de la supervisión y, en su caso, gestión centralizada de las comunicaciones y registro formal de los cambios de suministrador de energía eléctrica. La citada Oficina, para el ejercicio de sus funciones, tendrá acceso a las bases de datos de puntos de suministro de las correspondientes empresas distribuidoras (BOE num. 160; 5 Julio 2007).

Se introducen cambios en la Ley que permiten mejorar la competencia y el funcionamiento eficaz del mercado, teniendo en cuenta la creación del Mercado Ibérico de la Electricidad -MIBEL, y las reformas efectuadas en el Real Decreto-ley 5/2005 de 11 de marzo de reformas para el impulso de la productividad y para la mejora de la contratación pública, así como el Real Decreto 1454/2005 de 2 de diciembre, por el que se modifican determinadas disposiciones relativas al sector eléctrico.

Entre otros, se adaptan las posibilidades de contratación y de actuación de los agentes del mercado, se elimina la Imagen de *agente externo*, que pasa a ser incluida en la imagen de *comercializador*. Se flexibilizan los requisitos para realizar intercambios intracomunitarios en línea con los avances del mercado interior de la electricidad y se refuerzan las obligaciones del Operador de Sistema en su función de gestor de transporte y de garantía de seguridad de suministro.

Asimismo, se reestructura en la Ley la financiación del operador del mercado y se modifica el régimen sancionador de la Ley con objeto de adaptarlo a las nuevas obligaciones establecidas (BOE num. 160; 5 Julio 2007).

2.2.5.- Real Decreto-ley 6/2009, de 30 de abril.

La LSE introdujo la liberalización en las actividades de generación y comercialización de energía eléctrica. Sin embargo, la actividad de comercialización se ha encontrado de hecho muy condicionada

por el sistema tarifario. De este modo, la diferencia entre las tarifas reguladas y los precios de la energía han puesto en cuestión el objetivo principal que se buscaba en los precios del mercado generando efectos perjudiciales que se van agravando conforme avanza el tiempo.

No obstante los principales puntos a tratar por esta ley se resumen en los siguientes puntos:

- ✓ Se establecen límites para acotar el incremento del déficit y definir una senda para la progresiva suficiencia de los peajes de acceso, abordando además un mecanismo de financiación del déficit tarifario. Así, se establece que a partir del 1 de enero de 2013, los peajes de acceso serán suficientes para satisfacer la totalidad de los costes de las actividades reguladas sin que pueda aparecer déficit *ex ante* y regulándose el periodo transitorio hasta dicha fecha.
- ✓ Se establecen mecanismos adicionales para la protección de colectivos vulnerables, imponiendo una obligación de servicio público en el sentido especificado en el artículo 3º de la Directiva 2003/54/CE en relación a las comercializadoras de último recurso.
- ✓ Se aborda la necesidad de liberar la tarifa eléctrica lo antes posible de la carga que supone financiar las actividades del Plan General de Residuos Radioactivos.
- ✓ Se establecen mecanismos respecto al sistema retributivo de las instalaciones del régimen especial.
- ✓ Se establece un sistema para la financiación del *extra-coste* de generación en el régimen insular y extra-peninsular que, de forma escalonada, se financiará por los Presupuestos Generales del Estado, y dejará de formar parte de los costes permanentes del sistema.

2.2.6.- Real Decreto 485/2009, de 3 de abril del 2009.

Real Decreto (RD) por el que se regula un nuevo ordenamiento en el modelo de la actividad de suministro a tarifa, tal como establecen el artículo 9.f) y la disposición adicional vigésimo cuarta de la LSE, por el que la actividad de suministro a clientes finales deja de ser ejercida por las empresas y compañías distribuidoras (tal como exige la Directiva 2003/54/CE), pasando este a ser ejercido en su totalidad por los comercializadores en libre competencia, y por tanto, son los consumidores quienes eligen libremente a su suministrador.

Otro de los aspectos importantes a destacar es la puesta en marcha del *suministro de la tarifa de último recurso* para aquellos consumidores que tengan contratada una potencia de inferior a 10 Kw, lo que supone un gran paso hacia una total liberalización de los mercados y sus implicaciones de cara al futuro (Giménez, 2009).

Con ello, se están introduciendo medidas pertinentes en lo que se refiere a la determinación de los precios que deberán pagar aquellos consumidores que transitoriamente no dispongan de un contrato de suministro en vigor con un comercializador.

Sin lugar a dudas, el efecto más importante en su implantación va a ser el cese del crecimiento del déficit de tarifa¹⁰, siempre y cuando se cumpla el artículo 7 del mismo, por el que la tarifa de último recurso debe ser aditiva y reflejar todos los costes reales del mercado, desapareciendo la tarifa integral (regulada) que distorsiona el coste real de generar y entregar electricidad en sus destinos (Giménez, 2009).

¹⁰ Déficit de tarifa: Es la diferencia entre el monto total recaudado por las *tarifas integrales* y *tarifas de acceso* (que fija la Administración y que pagan los consumidores por sus suministros regulados y competitivos, respectivamente) y los costes reales asociados a dichas tarifas (costes de adquisición de la energía para las tarifas integrales, de transportar, distribuir, subvencionar determinadas energías que según el Ordenamiento Jurídico están incluidos en las tarifas, etc.)

Esto se cumplirá siempre y cuando las tarifas de acceso (peajes por utilización de las redes eléctricas) representen el coste real del transporte y distribución de electricidad, hecho que dejó de ocurrir en 2007 con el reconocimiento del *déficit ex ante*. De no ser así, opina Giménez (2009); *“no se eliminará totalmente el déficit de tarifa, pero al menos desaparecerá la discriminación entre consumidores eléctricos en el mercado liberalizado y abonados a tarifa, o lo que es lo mismo, entre comercializadores (independientes o no) y distribuidores de electricidad (compañías eléctricas tradicionales)”*.

Otro de los logros de esta normativa, es el de conseguir que prácticamente el 70% del volumen eléctrico consumido en España se negocie en el mercado libre, tanto por el lado de la oferta como de la demanda. Esta nueva realidad eléctrica aporta mayor liquidez en los mercados físicos y financieros de electricidad, mayor profundidad en cuanto al plazo de negociación de los contratos y variedad en cuanto a los productos a negociar, lográndose una mayor competitividad así como una asignación de recursos más óptima y no discriminatoria (Giménez, 2009).

En definitiva, con la implantación de este RD; *“se termina con la fijación arbitraria histórica de las tarifas eléctricas por parte del Gobierno de turno, quien tendía a utilizar la factura eléctrica de los consumidores más como herramienta política de contención de la inflación que como mecanismo de asignación de recursos”* (Giménez, 2009), tal y como demuestra la abultada cifra del déficit de tarifa actual (más de 15.000 mill. €.).

2.2.7.- Otras Normativas relevantes.

- *El Real Decreto 2820/1998, de 23 de diciembre*, por el que se regula por primera vez, y de manera independiente, las tarifas de acceso a redes, acelerando el proceso y agrupando a lo largo de todo el año 1999 la apertura inicialmente prevista para el año 2004. De esta forma, a partir del 1 de enero de 1999 tendrían la condición de cualificados todos aquellos consumidores cuyo consumo anual por punto de suministro o instalación fuese igual o superior a 5 GWh. A partir del 1 de abril del mismo año, el nivel se situaría en 3 GWh., 2 GWh a partir del 1 de julio y 1 GWh el primero de octubre (artículo 1.3).
- *Real Decreto-Ley 6/1999, de 16 de abril*, define el criterio de atribución de la condición de consumidor cualificado en función del volumen de consumo anual basado en la diferencia de potencia instalada, siendo a partir del 1 de julio de 2000, consumidores cualificados de energía eléctrica todos los consumidores cuyos suministros se realicen con tensiones nominales superiores a 1.000 voltios.
- *Real Decreto-Ley 6/2000, de 23 de junio*, de medidas urgentes de intensificación de la competencia en los mercados de bienes y servicios, Por medio del artículo 19, establece la última modificación del calendario liberalizador, el citado artículo dispone que, desde el 1 de enero de 2003, todos los consumidores tendrán la consideración de cualificados, pudiendo contratar libremente el suministro eléctrico (Sánchez *et al.* 2000)
- Real Decreto ley 5/2005 de 11 marzo, de reformas urgentes para el impulso de la productividad y mejora de la contratación pública.
- *Orden ITC/1732/2010, de 28 de junio*, por la que se revisan los peajes de acceso a partir de 1 de julio de 2010, las tarifas y primas de determinadas instalaciones de régimen especial.

- El Real Decreto-Ley 6/2010, de 9 de abril, de medidas para el impulso de la recuperación económica y el empleo, en su capítulo V y entre otras medidas específicas en el sector energético, reforma la Ley 54/1997, de 27 de noviembre, del Sector Eléctrico, para facilitar el proceso de titulación del déficit de tarifa eléctrico.
- Real Decreto-ley 6/2009, de 30 de abril, por el que se adoptan determinadas medidas en el sector energético y se aprueba el bono social, estableciendo la suficiencia de los peajes de acceso, a partir de 2013
- *Resolución de 28 de junio de 2010*, de la Dirección General de Política Energética y Minas, por la que se establece el coste de producción de energía eléctrica y las tarifas de último recurso a aplicar en el tercer trimestre de 2010.

3.- ACTIVIDADES Y AGENTES DEL SISTEMA ELECTRICO.

La ley 54/1994, establece como actividades que componen este sector (Titulo I, Artículo 1): *“las actividades destinadas al suministro de energía eléctrica, consistentes en su generación, transporte, distribución, comercialización e intercambios intracomunitarios e internacionales, así como la gestión económica y técnica del sistema eléctrico”*; especificando que (Apto. 3); *“las actividades destinadas al suministro de energía eléctrica se ejercerán de forma coordinada bajo los principios de objetividad, transparencia y libre competencia”* (BOE de 28-11-1997)

En cuanto al Régimen de las actividades del sistema eléctrico (Artículo 2, Apto. 1), establece la libre iniciativa empresarial, garantizando, *“el suministro de energía eléctrica a todos los consumidores demandantes del servicio dentro del territorio nacional y tendrán la consideración de servicio esencial”*.

En cuanto a competencias administrativas (Artículo 3), en sus respectivos apartados, se reconoce *“la potestad, tanto de la Administración General del Estado, como de las respectivas Comunidades Autónomas en relación a la ordenación, planificación y desarrollo del sistema eléctrico”*.

3.1.- Productores de electricidad.

La producción de electricidad es una actividad que se ejerce en régimen de *libre competencia*. La normativa distingue entre 2 tipos de productores: En *régimen ordinario* y en *régimen especial*. Para ejercer esta actividad, los productores deberán obtener la autorización administrativa correspondiente de las instalaciones de producción de las que sean titulares (Mtro. Economía – Real Decreto 1955/2000 de 1 Diciembre), por el que se regulan las actividades de transporte, distribución, comercialización, suministro y procedimientos de autorización de instalaciones de energía eléctrica.

Los productores en *Régimen Especial*, además de obtener la autorización para ser productores, deberán obtener la inclusión en alguna de las modalidades del régimen Especial, regulado por el Real decreto 2818/1998 de 23 Diciembre sobre la producción de energía eléctrica para instalaciones abastecidas por recursos o fuentes de energía renovables, residuos y cogeneración.

En lo que respecta a la actividad de Producción en Régimen Especial, el Capítulo II de la LSE 54/1997, por medio de su Artículo 27 (Apto. 1), considera que: *“La actividad de producción de energía eléctrica tendrá la consideración de producción en régimen especial en los siguientes casos; cuando se realice desde instalaciones cuya potencia instalada que no supere los 50 MW, y esta incluye a los autoprodutores que utilicen la cogeneración u otras formas de producción de electricidad; aquellos que*

utilicen como energía primaria alguna de las energías renovables no consumibles, biomasa o cualquier tipo de biocarburante, o bien, en el caso de que se utilicen como energía primaria residuos no renovables” (BOE, de 28 marzo 1987).

Igualmente, tendrán la consideración de régimen especial la producción de energía eléctrica desde instalaciones de tratamiento y reducción de los residuos de los sectores agrícola, ganadero y de servicios, con una potencia instalada sea igual o inferior a 25 MW, siendo (Apto. 2) otorgada por los órganos correspondientes de las Comunidades Autónomas (CC.AA.) con competencia en la materia.

3.2.- El transporte de electricidad.

Actividad desarrollada por Red Eléctrica Española (REE), quien se encarga de garantizar el equilibrio entre la producción y el consumo de electricidad asegurando la calidad del suministro en cada lugar y en todo momento y aportando al sistema la seguridad y la liquidez necesaria.

Según lo dispuesto en el Título VI relativo al Transporte de energía eléctrica, en su Artículo 35 referente a la red de transporte de electricidad (Apto. 1), esta queda constituida por: *“las líneas, parques, transformadores y otros elementos eléctricos con tensiones iguales o superiores a 220 Kb., y aquellas otras instalaciones, cualquiera que sea su tensión, que cumplan funciones de transporte o de interconexión internacional y, en su caso, las interconexiones con los sistemas eléctricos españoles insulares y extrapeninsulares”* (BOE de 28-11-1997).

Asimismo, se consideran como elementos de la red de transporte aquellos; *“activos de comunicaciones, protecciones, control, servicios auxiliares, terrenos, edificaciones y demás elementos auxiliares, eléctricos o no...”*, necesarios para el correcto funcionamiento de las instalaciones específicas de la red de transporte.

El gestor de la red de transporte (Apto 2): *“será el responsable del desarrollo y ampliación de la red de transporte en alta tensión”,* cuya función será: *“el mantenimiento y mejora de la propia red. Igualmente, es tarea del gestor de la red el control del tránsito de electricidad entre sistemas exteriores que se realicen utilizando las redes del sistema eléctrico español”.*

Finalmente, se establecerán cuantas normas técnicas sean precisas (Apto 3), con el fin de; *“garantizar la fiabilidad del suministro de energía eléctrica y de las instalaciones de la red de transporte y las a ella conectadas”* (BOE de 28-11-1997)

3.3.- La Distribución electricidad.

Actividad que se ejerce de manera regulada por sociedades mercantiles teniendo por objeto la transmisión de energía eléctrica desde las redes de transporte hasta los puntos de consumo, así como la venta de electricidad a los consumidores de acuerdo con la tarifa D, - según disposición transitoria 11 de la ley 54/1997. Dicha electricidad, deberán adquirida en el mercado de producción, y de acuerdo con la normativa vigente, a los productores en régimen Especial, - excepto los de Tarifa D, que la adquirirán a otros distribuidores. Los requisitos necesarios para ejercer esta actividad son:

- ✓ Autorización de las Instalaciones de Distribución: Deberán tener sus instalaciones autorizadas de acuerdo con la misma legislación - Real Decreto 1955/2000 de 1 diciembre por el que se

regulan las actividades de transporte, distribución, comercialización, suministro y procedimientos de autorización de instalaciones de energía eléctrica.

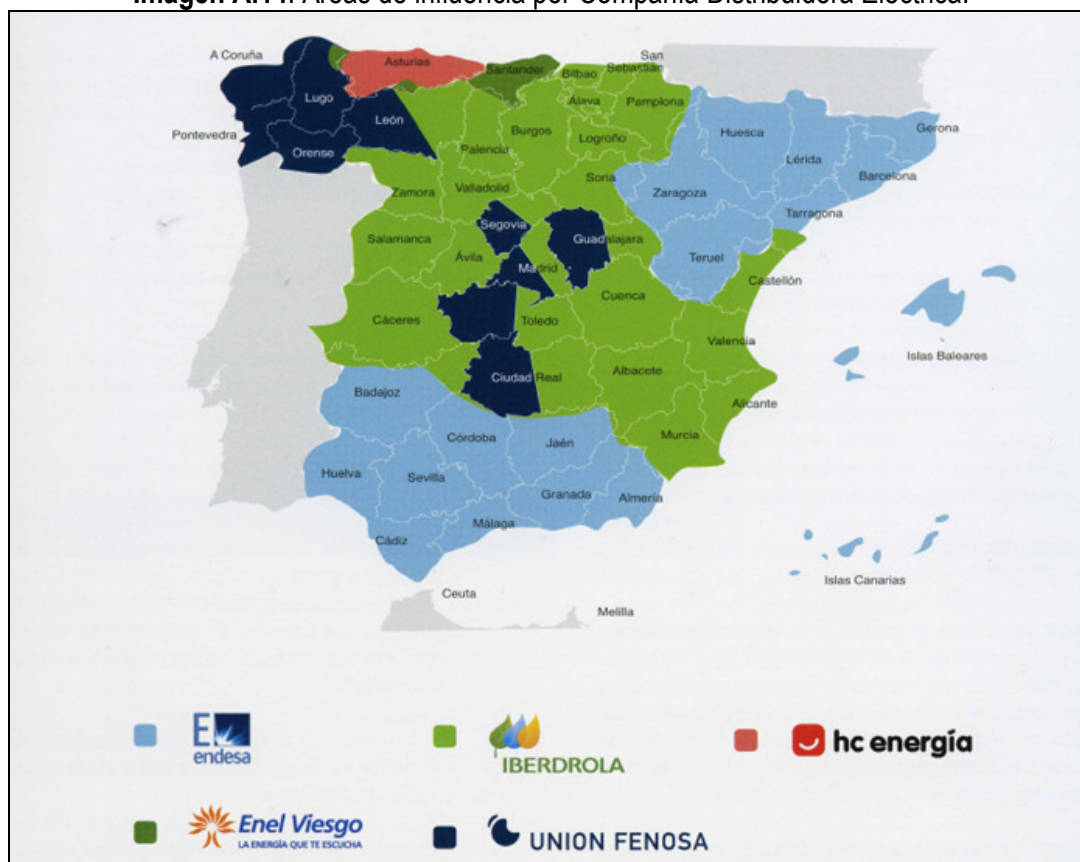
- ✓ Inscripción en el correspondiente registro administrativo.
- ✓ Participación en el mercado eléctrico (distribuidores), para adquirir la energía eléctrica que necesiten para venderla a los consumidores a tarifa Integral así como a los distribuidores acogidos a la disposición transitoria 11 de la LSE 54/1997 que estén conectados a su red de distribución.

Tal y como define, el Título VII referente a la Distribución de energía eléctrica, en su Artículo 39 Apto. 1; *“será objeto de ordenación atendiendo a la necesaria coordinación de su funcionamiento..., a su retribución conjunta y a las competencias autonómicas”* (BOE de 28-11-1997).

De este modo, la ordenación de la actividad de distribución tiene como objetivo establecer y garantizar unos principios comunes (apto. 2) como forma de garantizar; *“su adecuado funcionamiento con las restantes actividades eléctricas, determinar las condiciones de tránsito de la energía eléctrica por dichas redes, establecer la suficiente igualdad entre quienes realizan la actividad en todo el territorio y la fijación de condiciones comunes equiparables para todos los usuarios de la energía”* (BOE de 28-11-1997).

De entre estos criterios, se establece la determinación de la función de distribución (apto 3) *“atendiendo a zonas eléctricas con características comunes y vinculadas con la propiedad de la red de transporte y de ésta con las unidades de producción”*, siendo fijadas por el Ministerio de Industria y Energía, previo acuerdo con las CC.AA. (ver imagen A.14).

Imagen A.14: Áreas de influencia por Compañía Distribuidora Eléctrica.



Fuente: CNE.

Por su parte el Artículo 41, relativo a las obligaciones y derechos de las empresas distribuidoras, considera como obligaciones de estas (apto 1):

:

- a) Realizar el suministro de energía a los usuarios a tarifa en los términos previstos.
- b) Realizar sus actividades en la forma autorizada y conforme a las disposiciones aplicables, prestando el servicio de distribución de forma regular y continua y con los niveles de calidad que se determinen, manteniendo las redes de distribución eléctrica en las adecuadas condiciones de conservación e idoneidad técnica.
- c) Proceder a la ampliación de las instalaciones de distribución cuando así sea necesario para atender nuevas demandas de suministro eléctrico, sin perjuicio de lo que resulte de la aplicación del régimen que reglamentariamente se establezca para las acometidas eléctricas (Modificado por RD Ley 5-2005, Art.21.3).

En este aspecto, “Cuando existan varios distribuidores cuyas instalaciones sean susceptibles de ampliación para atender nuevos suministros y ninguno de ellos decidiera acometerla, la Administración competente, determinará cuál de estos distribuidores deberá realizarla atendiendo a sus condiciones” (BOE de 28-11-1997).

Del otro lado, se consideran como derechos de las empresas distribuidoras (Apto. 2); el reconocimiento por parte de la Administración de una retribución por el ejercicio de su actividad dentro del Sistema Eléctrico Nacional en los términos establecidos en el Título III de esta Ley, adquirir la energía eléctrica necesaria para atender el suministro de sus clientes. (Modificado por RD Ley 5-2005, Art. 22.9), y percibir la retribución que le corresponda por el ejercicio de la actividad de distribución.

Igualmente (Apto. 3), se establece que: “es el Gobierno quien publicará en el Boletín Oficial del Estado las zonas eléctricas diferenciadas en el territorio nacional de acuerdo con el apartado 3 del artículo 39, así como la empresa o empresas de distribución que actuarán como gestor de la red en cada una de las zonas...” en el que además se establece que; “el gestor de la red de distribución en cada zona determinará los criterios de la explotación y mantenimiento de las redes garantizando la seguridad, la fiabilidad y la eficacia de las mismas de acuerdo con la normativa medioambiental que les sea aplicable” (BOE de 28-11-1997).

3.4.- La actividad de Comercialización.

Como tal, surge con la ley 54/1997 y al igual que la actividad de producción, se ejerce en régimen de libre competencia. Para ser una comercializadora eléctrica las empresas deben obtener la autorización administrativa correspondiente, cuyo procedimiento está contemplado en el Título V del Real Decreto 1955/2000 de 1 Diciembre, por el que se establece como requisito indispensable la inscripción de estas en el registro mercantil, así como el cumplimiento de las concisiones legales, técnicas y económicas requeridas.

Según lo dispuesto en el Ley 54/1997, Título VIII relativo al suministro de energía eléctrica, (Artículo 44, Apto. 1), este será realizado: “por las correspondientes empresas distribuidoras cuando se trate de consumidores a tarifa, o por las empresas comercializadoras en el caso de consumidores acogidos a la condición de cualificados”, actualmente modificado por Ley 17/2007 de 4 Julio del sector eléctrico, y por la que se establece que a partir del 1 de enero de 2009 el suministro pasa a ser ejercido en su totalidad por los comercializadores en régimen de libre competencia (incluyendo a los suministros acogidos a la tarifa de último recurso), y son los consumidores quienes deberán elegir libremente su suministrador (BOE num. 160 de 5 julio 2007).

Para contar con autorización para ejercer la actividad de comercialización se han de cumplir una serie de requisitos (Apto. 2), entre los que se consideran *“la suficiente capacidad legal, técnica y económica del solicitante”... “La solicitud de autorización administrativa para actuar como comercializador, especificará el ámbito territorial en el cual se pretenda desarrollar la actividad”*.

Igualmente; *“para poder adquirir energía eléctrica con el fin de suministrar a sus clientes, las empresas comercializadoras a que se refiere este apartado deberán estar inscritas en el Registro a que se refiere el artículo 45.4 de la presente Ley y presentar al operador del mercado garantía suficiente para cubrir su demanda de energía de acuerdo con lo que se establezca reglamentariamente”* (BOE de 28-11-1997)

Por su parte, el Artículo 45, relativo a las obligaciones y derechos de las empresas distribuidoras y comercializadoras en relación al suministro, (Apto. 2) establece como obligaciones de las empresas comercializadoras (BOE de 28-11-1997):

- a) *Proceder directamente o a través del correspondiente distribuidor a la medición de los suministros en la forma que reglamentariamente se determine, preservándose en todo caso, la exactitud de la misma y la accesibilidad a los correspondientes aparatos, facilitando el control de las Administraciones competentes.*
- b) *Poner en práctica los programas de gestión de la demanda aprobados por la Administración.*
- c) *Procurar un uso racional de la energía.*
- d) *Adquirir la energía necesaria para el desarrollo de sus actividades, realizando el pago de sus adquisiciones de acuerdo con el procedimiento de liquidación que al efecto se establezca.*

Por contra, las empresas distribuidoras y comercializadoras (Apto. 3) tendrán derecho a: *“exigir que las instalaciones y aparatos receptores de los usuarios reúnan las condiciones técnicas y de construcción que se determinen, y facturar y cobrar el suministro realizado”*.

3.5.- Gestor Técnico y Económico del sistema.

Su misión es la de garantizar el correcto funcionamiento del sistema eléctrico, tanto a nivel de mercado como a nivel de generación y aprovisionamiento de energía. De este modo, la función de control y organización del sistema eléctrico es la realizada por:

- 1.- El Operador del Mercado, como responsable de la gestión económica del sistema y del mercado organizado de ofertas de compra y venta de energía eléctrica, cuyas funciones han sido asignadas a la Compañía Operadora del Mercado Español de Electricidad -OMEL.
- 2.- El Operador del Sistema, como responsable de la gestión técnica del mismo, teniendo como misión el garantizar la continuidad y seguridad del suministro eléctrico y la correcta coordinación del sistema de producción y transporte, funciones asignadas a Red Eléctrica de España, SA.

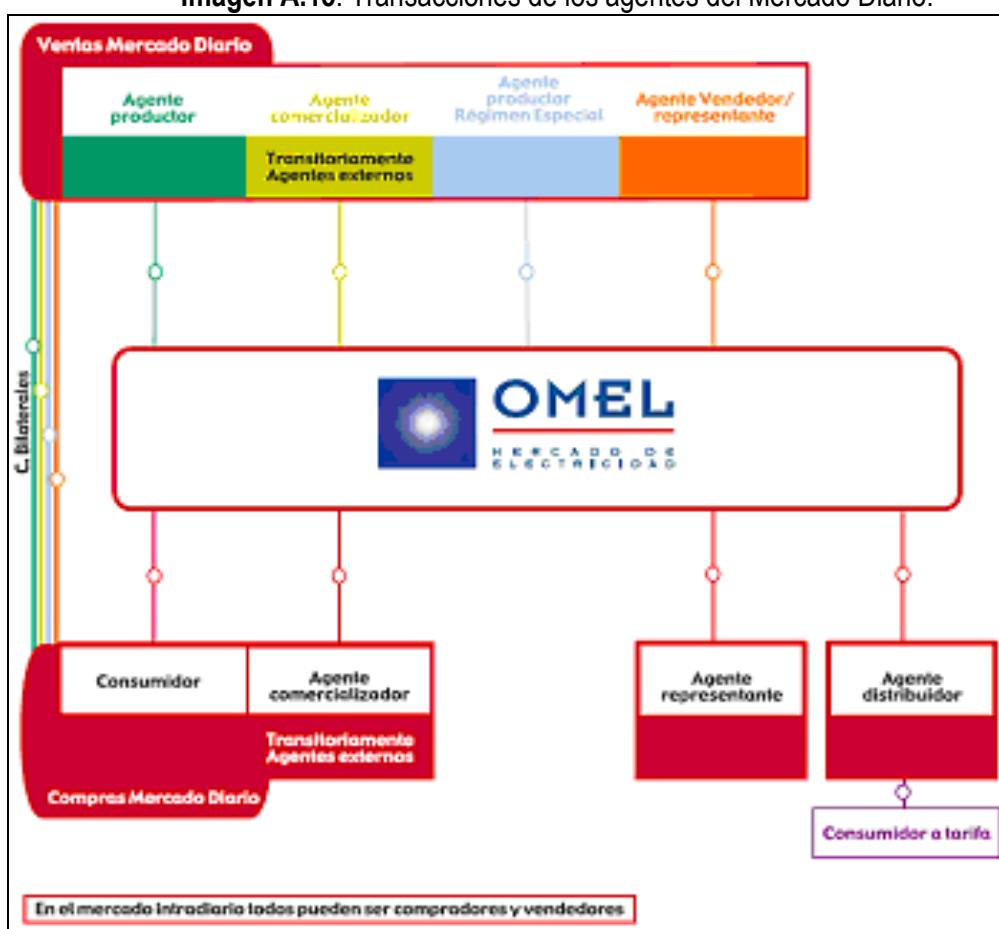
Al respecto, el Título V relativo a la gestión económica y técnica del sistema eléctrico, en su Artículo 32 establece que; *“para asegurar el correcto funcionamiento del sistema eléctrico dentro del marco que establece la presente Ley, corresponde al operador del mercado y operador del sistema respectivamente, asumir las funciones necesarias para realizar la gestión económica referida al eficaz desarrollo del mercado de producción de electricidad y la garantía de la gestión técnica del sistema eléctrico”* (BOE de 28-11-1997).

3.5.1.- El Operador del Mercado (OMEL).

Según lo dispuesto en el Artículo 33, Apto. 1 de la LSE 54/1997, se considera al OMEL (ver imagen A.15); “responsable de la gestión económica del sistema, asumiendo la gestión del sistema de ofertas de compra y venta de energía eléctrica en los términos que reglamentariamente se establezcan” (Modificado por RD Ley 5-2005, Art. 22.5).

Actúa como operador del mercado; “una sociedad mercantil de cuyo accionariado podrá formar parte cualquier persona física o jurídica, siempre que la suma de su participación directa o indirecta en el capital de esta sociedad no supere el 10%. Asimismo, la suma de participaciones, directas o indirectas, de los sujetos que realicen actividades en el sector eléctrico no deberá superar el 40 por 100, no pudiendo sindicarse estas acciones a ningún efecto” (BOE de 28-11-1997).

Imagen A.15: Transacciones de los agentes del Mercado Diario.



Fuente: Informe Anual OMEL 2006.

3.5.2.- El operador del sistema.

Con ello nos referimos a aquellas acciones que resultan necesarios para asegurar el suministro de energía eléctrica en condiciones de calidad, fiabilidad y seguridad necesarias, mediante gestión de desvíos y servicios complementarios (Artículo 34) referente al Operador del sistema (Modificado por RD Ley 5-2005, Art. 23), y por el que se establece que es el operador del sistema (Apto. 1); “el responsable de la gestión técnica del sistema, así como, de garantizar la continuidad y seguridad del suministro

eléctrico y la correcta coordinación del sistema de producción y transporte, tarea que realizará conjuntamente con el operador del mercado, bajo los principios de objetividad, transparencia e independencia” (BOE de 28-11-1997).

Al igual que el caso anterior, la sociedad encargada de la gestión técnica del sistema será “una sociedad mercantil de cuyo accionariado podrá formar parte cualquier persona física o jurídica, siempre que la suma de su participación directa o indirecta en el capital de esta sociedad no supere el 10%. Asimismo, la suma de participaciones, directas o indirectas, de los sujetos que realicen actividades en el sector eléctrico no deberá superar el 40 por 100, no pudiendo sindicarse estas acciones a ningún efecto”.

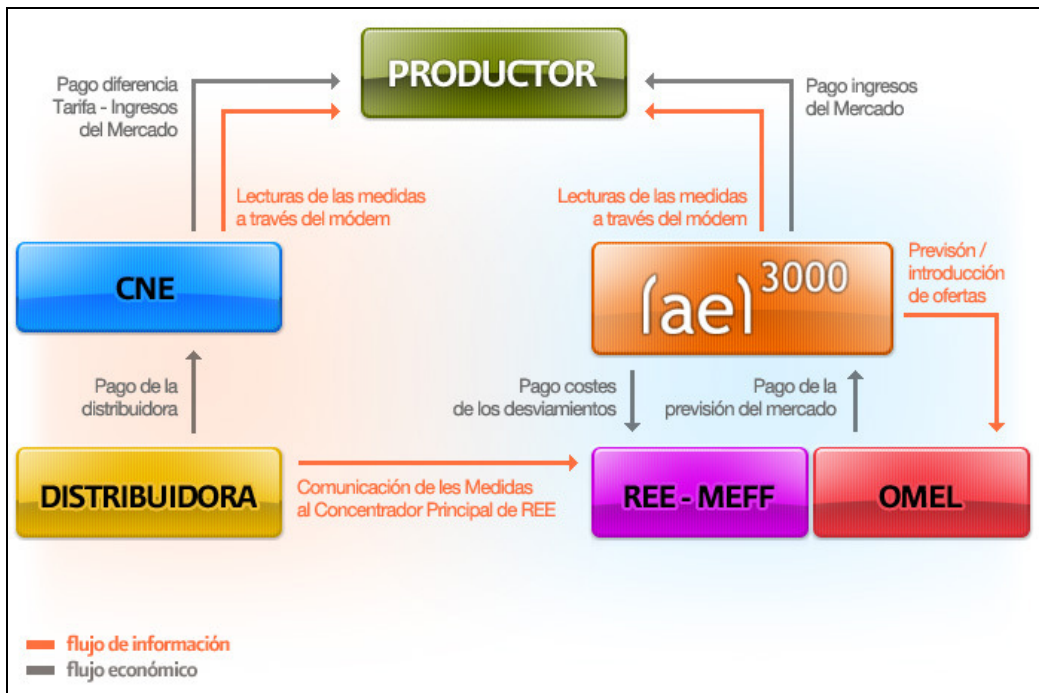
De esta forma, los agentes del mercado eléctrico son aquellas empresas habilitadas para actuar directamente en este mercado; tanto como vendedores como compradores de electricidad. Para ejercer el derecho a comprar y vender energía, los agentes deberán, además de cumplir el requisito de inscripción en los registros Administrativos, haberse adherido a las reglas de funcionamiento del mercado de producción de energía eléctrica suscribiendo el correspondiente “Contrato de Adhesión”.

Tal y como recoge LSE 54/1997 (Artículo 9, Apto. 1), en relación a los sujetos y agentes participantes en este sector: “Las actividades destinadas al suministro de energía eléctrica a que se refiere el artículo 1.1 de la presente Ley, serán desarrolladas por los siguientes sujetos (BOE de 28-11-1997):

- a) Los productores de energía eléctrica, que son aquellas personas físicas o jurídicas que tienen la función de generar energía eléctrica, así como las de construir, operar y mantener las centrales de producción
- b) Los auto-productores de energía eléctrica, que son aquellas personas físicas o jurídicas que generen electricidad fundamentalmente para su propio uso. Se entenderá que un auto-productor genera electricidad fundamentalmente para su propio uso, cuando al menos el 30 por 100 de la energía eléctrica producida por él mismo la consume, o bien si su potencia instalada es inferior a 25 MW, o bien cuando al menos el 50% si su potencia instalada es igual o superior a 25 MW.
- c) Quienes realicen la incorporación a las redes de transporte y distribución nacionales de energía procedente de otros sistemas exteriores mediante su adquisición en los términos previstos en el artículo 13.
- d) El operador del mercado, sociedad mercantil que tiene las funciones que le atribuye el artículo 33 de la presente Ley.
- e) El operador del sistema, sociedad mercantil que tiene las funciones que le atribuye el artículo 34 de la presente Ley.
- f) Los transportistas, que son aquellas sociedades mercantiles que tienen la función de transportar energía eléctrica, así como construir, mantener y maniobrar las instalaciones de transporte.
- g) Los distribuidores, que son aquellas sociedades mercantiles que tienen la función de distribuir energía eléctrica, así como construir, mantener y operar las instalaciones de distribución destinadas a situar la energía en los puntos de consumo y proceder a su venta a aquellos consumidores finales que adquieran la energía eléctrica a tarifa o a otros distribuidores que también adquieran la energía a tarifa.
- h) Los comercializadores, que son aquellas personas jurídicas que, accediendo a las redes de transporte o distribución, tienen como función la venta de energía eléctrica a los consumidores que tengan la condición de cualificados o a otros sujetos del sistema.

Por su parte, los consumidores (Apto. 2); “podrán adquirir la energía eléctrica a tarifa regulada o por los procedimientos previstos cuando se trate de consumidores cualificados. Reglamentariamente, se determinará qué consumidores tendrán la condición de cualificados.

Imagen A.16: Flujos de Información y transacciones económicas entre agentes participantes.



Fuente: CNE

Finalmente los productores que participan en el mercado de producción, los distribuidores y los comercializadores (apto. 3); *“tendrán, en todo caso, la consideración de cualificados a los efectos de la adquisición de la energía”*.

4.- ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO ELÉCTRICO.

El mercado de producción de energía eléctrica se configura como el conjunto de transacciones económicas derivadas de la participación de los agentes del mercado en las secciones de mercado diario. Existen 24 mercados diarios (un mercado por hora) de participación voluntaria y seis mercados intradiarios en los que los agentes ajustan sus posiciones de los mercados diarios (Beato, 2005), incluidos los contratos bilaterales del mercado intradiario y de la aplicación de los procedimientos de operación técnica del sistema.

Desde 1998 el mercado está organizado en torno a un mercado mayorista *spot* de electricidad (Pool), actividad encomendada a la compañía Operadora del Mercado, SA, (OMEL), responsable de la gestión de los mercados diario e intradiario, de la solución de restricciones técnicas en colaboración con el operador técnico del sistema, de la obtención del precio final de la energía para cada agente y de las liquidaciones y facturación de todos los mercados y procesos.

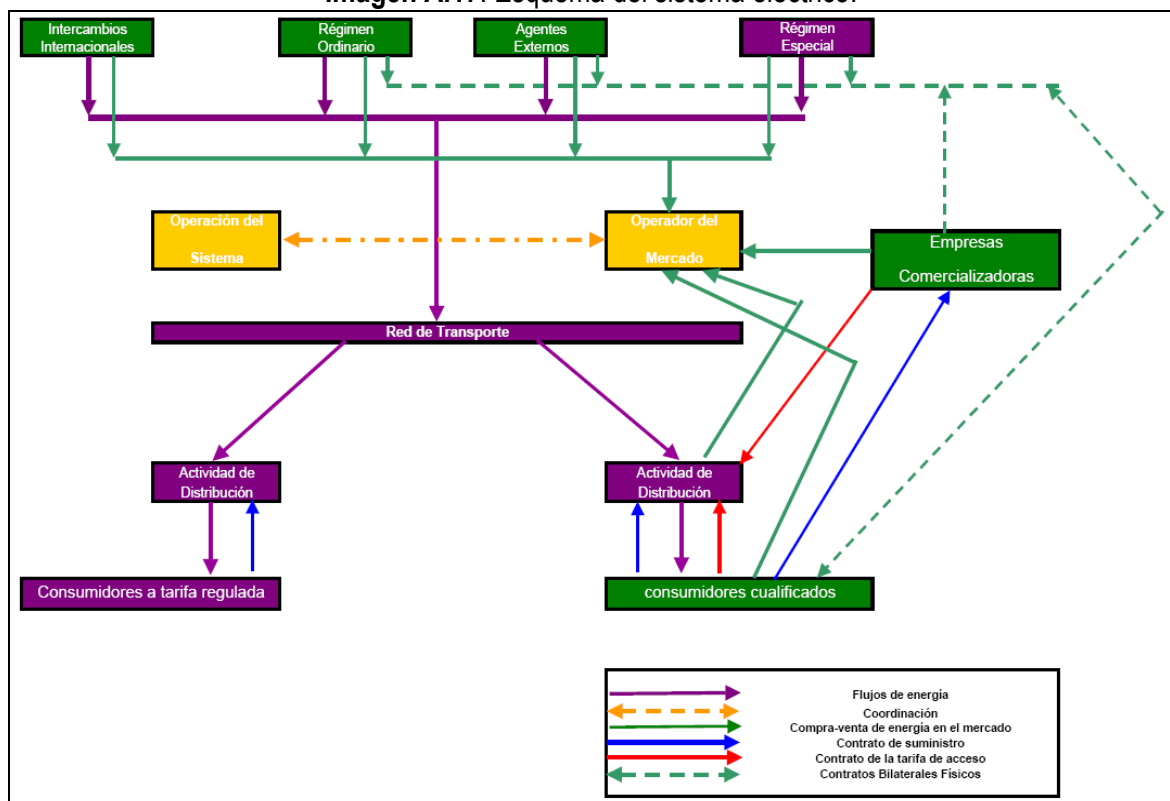
El precio se determina mediante el cruce de las funciones de oferta agregada y demanda agregada en cada hora, siendo el operador del sistema (REE) quien determina la factibilidad del plan de producción resultante del mercado, considerando las restricciones impuestas por la red de transporte. En este sentido, el operador del sistema puede retirar ofertas que han sido aceptadas por no ser viables e incluir ofertas que han sido inicialmente rechazadas (Beato, 2005).

Entre las funciones a desarrollar por parte del Operador Técnico (REE), se encuentra la de ser el responsable de los procesos de gestión técnica del mismo, debiendo utilizar mecanismos competitivos siempre que sean compatibles con la salvaguarda de la adecuada seguridad y calidad del suministro, entre los que se destaca:

- Similitud a otros mercados: Se trata de un mercado regulado similar a otros mercados organizados de bienes y servicios.
- Mercado Público: Mercado al que pueden acceder todas las entidades y personas que cumplan las condiciones establecidas.
- Garantía de los participantes, y con ello:
 - ✓ Las reglas de funcionamiento del mercado, y en general, toda la normativa es de carácter público y son conocidas por todos los agentes del mercado.
 - ✓ Las reglas son únicas para todos los participantes.
 - ✓ Los derechos y obligaciones de todos los participantes en el mercado están contenidos en las reglas aceptadas expresamente en el contrato de adhesión.
 - ✓ Las reglas prevén todas las contingencias para poder efectuar la casación de compra-venta y las operaciones
 - ✓ El sistema de garantías de pago asegura el correcto funcionamiento y la efectividad económica de las transacciones en beneficio de todos los participantes.

Los agentes del mercado son las empresas habilitadas para actuar directamente en el mercado eléctrico como vendedores y/o compradores de electricidad, pudiendo actuar como tal los productores, distribuidores y comercializadores de electricidad, así como los consumidores cualificados y las compañías eléctricas consumidoras residentes en otros países (Ver imagen A.17).

Imagen A.17: Esquema del sistema eléctrico.



Fuente CNE.

De este modo, el sistema nacional queda articulado en torno a cuatro actividades o subsectores principales, así como dos niveles de organización que posibilitan su correcto funcionamiento; el mayorista, en el que las empresas productoras venden su energía a distribuidoras y comercializadoras, y el minorista, por el que las empresas distribuidoras y comercializadoras ofrecen esta electricidad adquirida a los consumidores o clientes finales; todo ello supervisado y controlado por el Operador Técnico y Económico del Sistema (OMEL y REE), responsables en último término de la eficiencia técnica y económica del mismo.

De igual manera, y de acuerdo con la Directiva 96/92/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo sobre normas comunes para el mercado interior de electricidad: *“se permite la coexistencia de distintas formas de organización del sistema eléctrico... para garantizar la convergencia paulatina hacia un mercado europeo de electricidad. Este nuevo marco permite temporalmente la coexistencia de 2 tipos de mercados; el Mercado Libre; en el que las comercializadoras y las empresas productoras desarrollan su actividad en régimen de libre competencia; y el Mercado Regulado, sujeto a las directrices y normativa vigentes y centrado en las actividades de Transporte y Distribución de la energía eléctrica por todo el sistema eléctrico”*.

Según recoge LSE 54/1997 en su Artículo 11, relativo al Funcionamiento del sistema (BOE de 28-11-1997):

- 1. La producción de energía eléctrica se desarrolla en un régimen de libre competencia basado en un sistema de ofertas de energía realizadas por los productores y un sistema de demandas formulado por los consumidores que ostenten la condición de cualificados, los distribuidores y los comercializadores que se determinen reglamentariamente, pudiendo los sujetos participantes pactar libremente los precios de la energía que suscriban.*
- 2. La gestión económica y técnica del sistema, el transporte y la distribución tienen carácter de actividades reguladas, cuyo régimen económico y de funcionamiento se ajustará a lo previsto en la presente Ley. Se garantiza el acceso de terceros a las redes de transporte y distribución en las condiciones técnicas y económicas establecidas por la Ley.*
- 3. La comercialización se ejercerá libremente en los términos previstos en la presente Ley y su régimen económico vendrá determinado por las condiciones que se pacten entre las partes.*
- 4. La transmisión de la propiedad de la energía eléctrica se entenderá producida en el momento en que la misma tenga entrada en las instalaciones del comprador. En el caso de los comercializadores, la transmisión de la propiedad de la energía eléctrica se entenderá producida, salvo pacto de lo contrario, cuando la misma tenga entrada en las instalaciones de su cliente.*

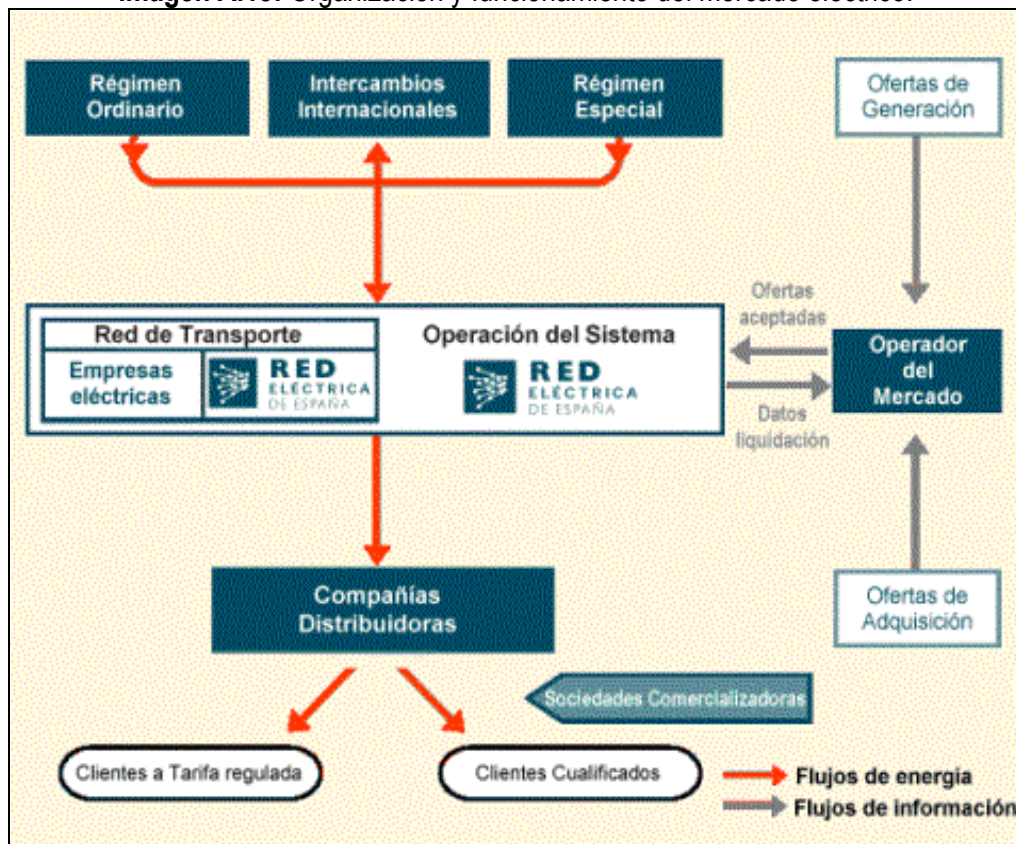
Otro hecho a destacar en torno al funcionamiento del sector eléctrico está referido a la necesidad de separación jurídica y contable entre actividades reguladas y actividades que se desarrollen en régimen de libre competencia, siempre y cuando, las realice un mismo grupo o corporación, y que sin duda, representa problemas de organización para estos grupos y corporaciones en torno a un conglomerado de empresas subsidiarias que desarrollan su función en cada una de las actividades del sistema eléctrico en las que se insertan.

De esta forma, el Artículo 14 de la Ley 54/1997 en su apartado 1 considera que; *“las sociedades mercantiles que desarrollen alguna o algunas de las actividades reguladas... deberán tener como objeto social exclusivo el desarrollo de las mismas sin que puedan por tanto realizar actividades de producción o de comercialización, sin perjuicio de la posibilidad de venta a consumidores sometidos a tarifa reconocida a los distribuidores”*.

No obstante, (Apto. 2) “un grupo de sociedades podrán desarrollar estas actividades, incompatibles de acuerdo con la Ley, siempre que sean ejercitadas por sociedades diferentes. A este efecto, el objeto social de una entidad podrá comprender actividades incompatibles conforme al apartado anterior, siempre que se prevea que una sola de las actividades sea ejercida de forma directa, y las demás mediante la titularidad de acciones o participaciones en otras sociedades que, si desarrollan actividades eléctricas, se ajusten a lo regulado”.

Finalmente el apartado 3 considera que: “Aquellas sociedades mercantiles que desarrollen actividades reguladas podrán tomar participaciones en sociedades que lleven a cabo actividades en otros sectores económicos distintos al eléctrico, previa obtención de autorización a que se refiere la función decimoquinta del apartado 1 del artículo 8” (BOE de 28-11-1997).

Imagen A.18: Organización y funcionamiento del mercado eléctrico.



Fuente: CNE.

5.- CONSIDERACIONES ADICIONALES SOBRE EL SECTOR ELECTRICO.

El sector eléctrico español se ha venido consolidado de manera importante desde el inicio de los años 90 en base a una mayor representación de la iniciativa privada y a los constantes procesos de concentración empresarial acaecidos. De las más de 12 corporaciones eléctricas que existían en 1990, solamente 3 compañías cubren hoy día la mayoría del mercado, situación que bien refleja el alto grado de concentración característico de estos sectores.

Las dificultades financieras sufridas por algunas empresas en los años 80, parece ser el origen que motivara toda una serie de compras agresivas entre las empresas del sector, a la par que la política del

gobierno por consolidar la industria decidía privatizar la compañía eléctrica más representativa del sector (Endesa).

Aunque la reforma estructural de las empresas dominantes es poco factible, el poder de mercado podría ser mitigado, ya sea por la competencia que representan las importaciones, como por la irrupción de nuevos participantes en el mercado español (Pérez de Tudela, 2001), pero éste proceso ha demostrado ser demasiado lento.

De hecho, como afirma Pérez de Tudela (2001), las cuatro empresas eléctricas más grandes están verticalmente integradas, siendo el principal asunto pendiente en el mercado eléctrico español el relativo a; *“la estructura de la industria en sus tres dimensiones de concentración horizontal, integración vertical dentro de la industria eléctrica y relaciones verticales con la industria del gas”*.

En lo que respecta al grado de concentración horizontal, este presenta altos niveles en cualquier estándar que analicemos, y esto otorga a las compañías un poder substancial para controlar los precios. La experiencia internacional muestra que los mercados *spot* de electricidad; *“incluso en los casos en los que la oferta está suficientemente atomizada, pueden ser susceptibles de ser manipulados”* (Beato, 2005).

En el caso de España, la escasa competencia se acentúa por la concentración de la oferta y la demanda, por la falta de una separación clara entre los agentes que configuran la oferta y la demanda eléctrica, y por la escasa capacidad de los consumidores finales para reaccionar ante cambios en los precios.

Si echamos un vistazo a los datos del sector, se observa como tanto la oferta como la demanda del *spot* de electricidad están controladas por dos grupos: *Endesa* e *Iberdrola*. Estos grupos controlan aproximadamente el 60 por 100 de la generación; y si bien estas cifras pudieran reflejar la existencia de cierta competencia en cualquier otro mercado, en el caso eléctrico y dada la rigidez de la demanda eléctrica, no son suficientes para garantizar el desarrollo de un mercado eléctrico competitivo (Beato, 2005).

Tal rigidez se debe fundamentalmente a dos motivos; las dificultades para sustituir en el corto plazo la energía eléctrica por otras fuentes alternativas, y la falta de exposición del consumidor final a las fluctuaciones del mercado *spot*, *“rigidez que se ve acentuada por que tanto distribución como generación están en las mismas manos”* (Beato, 2005)

A pesar que desde el año 2003 todos los consumidores en el territorio peninsular tienen libertad para elegir suministrador y acceder al suministro eléctrico a precios liberalizados, tan sólo un 5,7 por 100 de los puntos de suministro en el año 2004 recibían su energía a precios no regulados, y sólo el 30 por 100 de la energía suministrada se hacía en régimen de libertad de precios, tendencia que actualmente está cambiando como consecuencia de la nueva reglamentación del sistema y de la desaparición de las tarifas integrales.

En lo que respecta a la estructura vertical de la industria, esta sigue siendo un obstáculo para la competencia; *“la integración vertical de la generación con la distribución y el suministro al usuario final crea oportunidades para que las empresas incumbentes tengan un comportamiento anticompetitivo”* (Pérez de Tudela, 2001). Sin embargo, esta estructura proporciona una protección contra dificultades financieras como las experimentadas por las compañías comercializadoras en California cuando los precios al por mayor se dispararon.

Por tanto, el establecer una compañía independiente de la transmisión (REE) encargada del tránsito y de la operación del sistema ha probado ser un medio eficaz para el manejo de la red, en contraste con las complejas y a menudo manipulables estructuras de gobierno de los operadores independientes del sistema norteamericano.

Otro aspecto importante a destacar son las relaciones verticales con la industria del gas, sobre todo cuando en abril del 2003 la compañía dominante gasista iniciara una compra sobre la segunda compañía eléctrica nacional, generándose cierta preocupación por la posibilidad de que la integración vertical de la electricidad y del gas pudiera amenazar el acceso a las fuentes de gas de otros generadores, reducir el número de competidores potenciales en los mercados del gas y de la electricidad y exacerbar el poder de mercado en algunos mercados locales.

En cuanto a regulación del sector eléctrico, algunas voces críticas consideran que ésta introduce distorsiones en los mercados que probablemente frenen la competencia incluso más que la concentración de la oferta (Beato, 2005).

Existen dos tipos de distorsiones regulatorias fundamentales: los costes de transición a la competencia (CTC) y las cuotas de garantía de potencia. Los CTC fueron creados por una disposición transitoria de la LSE y han de entenderse como; *“una compensación por los costes en que incurren las instalaciones de generación por pasar de un sistema regulado a un sistema en competencia”*. Tales costes se pagan sólo a las instalaciones de producción que antes del 31 de diciembre de 1997 estuvieran incluidas en el ámbito de aplicación del Real Decreto 1538/1987 de 11 de diciembre sobre determinación de la tarifa de las empresas gestoras del servicio.

La regulación también establece que los CTC sólo se aplicarán si las correspondientes instalaciones venden su energía en el mercado *spot*, indicando que; *“si el precio medio de generación a que se refiere el de cada una de las sociedades titulares de instalaciones de generación resultara anualmente superior a 6 pesetas por kWh., este exceso se deducirá de los CTC que la empresa correspondiente tuviera derecho a recibir”* (Ley 54/1997, de 27 de noviembre, BOE de 28-11-1997). De este modo, afirma Beato, (2005); *“los CTC distorsionan el funcionamiento del mercado spot frenando el desarrollo de los mercados a plazo y mostrándose como una barrera para la entrada de nuevos oferentes”*.

Del otro lado, las cuotas de garantía de potencia suponen una intervención del regulador en la fijación de los precios de electricidad, que atendiendo a la legislación tanto nacional como comunitaria, es una labor que correspondería hacer al propio mercado; *“la retribución por garantía de potencia tiene por objeto proporcionar una señal económica para la permanencia e instalación de capacidad de generación en el sistema eléctrico con el objeto de conseguir un nivel de garantía de suministro adecuado”* (Real Decreto 2019/1997, de 26 de diciembre). Tales cuotas, en palabras de Beato (2005); *“ni contribuyen a dar garantía al sistema, ni promueven el aumento de oferta. Es más, suponen una intervención del regulador en la fijación de los precios de electricidad”*.

A la vista de la trayectoria seguida por la liberalización de este sector, se puede concluir diciendo que; *“la clave de los mercados eficientes es la integración de los precios resultado de los mismos y de las operaciones físicas entre los agentes participantes. Las formas y los grados de integración pueden ser diferentes según las situaciones de los distintos entornos, aunque generalmente, a más integración hay más competencia entre los participantes y los mercados se vuelven más eficaces”* (Informe OMEL, 2009).

En suma, es posible avanzar hacia el establecimiento de un mercado competitivo de electricidad español, dado que el proceso actual es un proceso incompleto, que a pesar de sus deficiencias, no se

puede decir de qué se trata de un proceso frustrado. Por ello, es recomendable establecer medidas encaminadas a hacer frente a la demanda de electricidad más sensible al precio, así como medidas que faciliten la entrada de nuevos inversores, *“pero no a costa de desinversiones, ni la obligatoriedad de vender activos de generación a terceros por parte de las empresas establecidas”*.

Tal y como comenta Beato, (2005), lo más recomendable en estos casos; *“es que las autoridades, los reguladores, las empresas y los consumidores aboguen por avanzar en la liberalización del mercado eléctrico y eliminen todos los restos de regulaciones intervencionistas que rompen la conexión entre la calidad y la cantidad del servicio prestado y los ingresos percibidos”*.

APTO. 2: EL SISTEMA DEL GAS NATURAL CANALIZADO

1.- INTRODUCCIÓN AL SECTOR DEL GAS NATURAL.

El gas natural es una mezcla de gases, de composición variable, siendo el metano el principal componente. Se encuentra a presiones relativamente elevadas en formaciones geológicas, porosas y estancas de la corteza terrestre, conocidas como rocas almacén, y constituyen es sí mismo los denominados yacimientos de hidrocarburos.

Se dice que un yacimiento es de *petróleo* cuando, las condiciones de presión y temperatura del subsuelo hacen que la mezcla de hidrocarburos se encuentre en fase líquida. De igual modo, se dice que un yacimiento es de *gas* cuando las condiciones de presión y temperatura del subsuelo hace que la mezcla de hidrocarburos se encuentra en fase gaseosa (Álvarez *et al.* 2006).

Por tratarse de un sector estratégico, y dada nuestra dependencia exterior en materia de Hidrocarburos, es el gobierno español la entidad encargada de regular y controlar la industria del gas a través del Ministerio de Economía y entidades dependientes como Comisión Nacional de la Energía (CNE), órgano regulador especializado en esta materia.

Por tanto, es el propio Ministerio de Economía quien aprueba y regula las normas de Gestión Técnica del Sistema según Orden ITC/3126/2005, de octubre de 2005, encomendando la operación del sistema a Enagás, teniendo esta empresa a su vez la mayor parte de las infraestructuras de transporte gasístico (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).

Al igual que en el sector eléctrico, existen toda una serie de directrices y normativas a nivel comunitario en favor del desarrollo de un mercado único de gas, cuya finalidad es la de establecer un conjunto de normas comunes de actuación para las actividades de almacenamiento, transporte, distribución y suministro de gas natural, definiendo las modalidades de organización y funcionamiento del sector, las condiciones de acceso al mercado, los criterios y procedimientos aplicables en relación con la autorización de nuevas instalaciones y las condiciones de acceso y explotación de las redes gasistas (Álvarez *et al.* 2006).

En cuanto a reglamentación, es la Ley 34/1998 de 7 de octubre del Sector de Hidrocarburos la encargada de ordenar las actividades de exploración, transporte, distribución y comercialización de los hidrocarburos líquidos y gaseosos, convirtiéndose en el marco regulador en el que por supuesto se incluye el gas natural.

Tal y como se recoge RD 949/2001 de 1 Enero 2002, el objetivo a perseguir en este proceso de reestructuración del sector gasista es; *“conjugar tres objetivos de la política energética y su aplicación al sector del gas natural, concretados en torno a garantizar un desarrollo suficiente de las infraestructuras mediante un sistema de retribuciones que permita una adecuada rentabilidad de las inversiones, diseñar un sistema de tarifas, peajes y cánones basado en costes con el fin de imputar a cada consumidor los costes en que incurra el sistema relativos a su consumo, y por último, regular el acceso de terceros a la red, de forma que su aplicación sea objetiva, transparente y no discriminatoria”* (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002)..

La consecución de estos objetivos, permitirá lograr los objetivos marcados de seguridad y garantía en el suministro y una liberalización efectiva del sector, lo que conducirá a un servicio al consumidor con la máxima calidad y precios competitivos.

2.- MARCO NORMATIVO Y REGULADOR.

2.1.- Reglamentación Comunitaria.

En cuanto a normas comunes de actuación por parte de los estados miembros de la UE, destacamos:

2.1.1.- Directiva 98/30/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de junio de 1998.

Relativa a las normas comunes de actuación para el mercado interior del gas natural. La experiencia adquirida con la aplicación de esta Directiva ha puesto de manifiesto las ventajas que pueden derivarse de una mayor eficacia del sistema, de la mejora en la calidad del servicio y una mayor competitividad, contribuyendo a una reducción de los precios del gas. Sin embargo, subsisten deficiencias importantes que es posible mejorar para el correcto funcionamiento de este mercado.

Particularmente, son necesarias medidas concretas para garantizar condiciones equitativas en el ámbito de la producción y para reducir el riesgo de la aparición de posiciones de dominio y prácticas abusivas, garantizando tarifas de transporte y distribución no discriminatorias mediante un acceso a la red basado en tarifas publicadas que velen por la protección de los derechos de los pequeños clientes y de los clientes vulnerables.

Tal y como recoge la propia directiva; *“sólo un mercado interior plenamente abierto que permita a todos los consumidores elegir libremente a sus suministradores y a todos los suministradores abastecer libremente a sus clientes, es compatible con la libre circulación de mercancías, la libre prestación de servicios y la libertad de establecimiento que el Tratado garantiza a los ciudadanos europeos”* (Directiva 98/30/CE).

A destacar, el capítulo II de esta directiva relativo a normas generales de organización del sector, por el que se establece (Art. 3, Apto. 1) que; *“En cumplimiento del principio de subsidiariedad que velará por que las compañías de gas natural obren con arreglo a los principios de la presente Directiva... con miras a la realización de un mercado competitivo, seguro y sostenible desde la perspectiva del medio ambiente del gas natural”*.

Igualmente, se establecen las obligaciones y garantías de servicio público (Apto. 2) relativas a la seguridad del suministro y sus instalaciones, a su regularidad, calidad y precio de las tarifas, así como a la protección del medio ambiente, incluyendo la eficiencia energética y la protección medioambiental. Finalmente (Apto. 3), se establece *“la adopción de medidas para proteger a los clientes finales, así como garantías de protección del consumidor, en particular, los clientes vulnerables”*.

2.1.2.- Directiva 2003/55/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de junio de 2003

Referida a las normas comunes para la creación de un mercado interior del gas natural y por la que se deroga la Directiva 98/30/CE estableciendo normas comunes relativas al transporte, la distribución, el suministro y el almacenamiento de gas natural (Diario Oficial UE. num. 1.176, de 15 07 2003)

Esta directiva establece las normas relativas a la organización y funcionamiento del sector del gas natural, así como, las condiciones de acceso al mercado y criterios y procedimientos que deberán aplicarse para otorgar autorizaciones de transporte, distribución, suministro y almacenamiento y de explotación de las redes.

Igualmente, se establece; *“la obligación de separación jurídica de las actividades de transporte, distribución, regasificación o almacenamiento por una parte, de las actividades de producción o suministro de Gas Natural por otra, así como la obligación de separación funcional y contable entre ambas actividades”* (BOE Num. 158. 03-07-2007).

Esta normativa, es igualmente aplicable para el caso del gas natural licuado (GNL), así como al biogás y al gas obtenido a partir de biomasa u otros tipos de gases, siempre y cuando, resulte técnicamente posible y seguro inyectar tales gases en la red de gas natural y transportarlos por ella.

De acuerdo al Proyecto de Ley por el que se modifica la Ley 34/1998, de 7 de octubre del Sector de Hidrocarburos, y con el fin de adaptarla a lo dispuesto en la Directiva 2003/55/CE sobre normas comunes para el mercado interior del gas natural, se propone; *“un calendario de eliminación progresiva de tarifas, con la desaparición de las tarifas del grupo 2 y 2bis, a partir del 1 de julio de 2007, y sucesivamente de los respectivos grupos tarifarios”*.

2.1.3.- Directiva 2004/67/CE del Parlamento Europeo y Consejo de 26 de abril de 2004.

Relativa a medidas que permitan garantizar la seguridad del suministro de gas natural, estableciendo medidas destinadas a garantizar un nivel adecuado de seguridad en el suministro del mismo. Dichas medidas contribuirán asimismo al buen funcionamiento del mercado interior del gas.

Esta directiva establece un marco común con arreglo al que los Estados miembros determinarán unas políticas generales transparentes y no discriminatorias de seguridad del suministro compatibles con las exigencias de competitividad del mercado interior del gas, así como las funciones y responsabilidades generales de los diferentes agentes que intervienen en el mercado estableciendo procedimientos no discriminatorios que garanticen la seguridad del suministro.

En concreto, los estados miembros harán lo necesario para que las medidas previstas en la presente Directiva no supongan una carga injustificada y desproporcionada para los agentes del mercado del gas, de modo que sean compatibles con los requisitos de un mercado competitivo. Los estados miembros se asegurarán que el suministro de los clientes domésticos dentro de sus respectivos territorios estén adecuadamente protegidos, al menos en caso de:

- ✓ Una interrupción parcial de los suministros nacionales de gas durante un período que habrán de determinar los Estados miembros teniendo en cuenta sus circunstancias nacionales.
- ✓ Temperaturas extremadamente bajas durante un período de consumo punta determinado a nivel nacional.
- ✓ Períodos de demanda excepcionalmente elevada de gas durante las épocas más frías, que estadísticamente se producen cada 20 años.

Igualmente hemos de comentar como novedades del ejercicio 2010, la Decisión de la CE, de 10 de noviembre de 2010, por la que se modifica la parte 3 del anexo I del Reglamento (CE) n.º 715/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre las condiciones de acceso a las redes de transporte de gas natural (DOCE 11 de noviembre 2010), así como el Reglamento (UE) n.º 994/2010 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de octubre de 2010, sobre medidas para garantizar la seguridad del suministro de gas y por el que se deroga la Directiva 2004/67/CE del Consejo (DOUE 12 de noviembre de 2010).

Por último indicar que el 20 de octubre de 2010, se publicó el Reglamento Europeo de Seguridad de Suministro (n.º 994/2010), con la finalidad de garantizar que ningún ciudadano de la UE se queda sin gas debido a una crisis en el abastecimiento, reforzando la coordinación europea y estableciendo una serie de requisitos para las conexiones del gas entre los Estados Miembros.

2.2- Reglamentación Nacional.

2.2.1.- Ley 34/1998, de 7 de octubre del Sector de Hidrocarburos.

Es la encargada de ordenar las actividades de exploración, transporte, distribución y comercialización de los hidrocarburos líquidos y gaseosos. Tiene por objeto renovar, integrar y homogeneizar las distintas normativas legales vigentes en esta materia. Se pretende, por tanto, conseguir una regulación más abierta, en la que los poderes públicos salvaguarden los intereses generales a través de la propia normativa, limitando así su intervención directa en los mercados en situaciones de emergencia.

Esta regulación debe permitir que la libre iniciativa empresarial amplíe su campo de actuación mediante la introducción a nuestro ordenamiento jurídico de realidades técnicas y mercantiles socialmente asumidas, pero carentes en este momento del encaje legal adecuado.

Paralelamente, se profundiza en los mecanismos de información detallada por los agentes del mercado a la administración competente para permitir la constatación de la consecución de los objetivos propuestos con la liberalización de los mismos.

La Ley 34/1998 persigue por tanto, proporcionar un tratamiento integrado a una industria verticalmente articulada desde la producción de hidrocarburos en un yacimiento subterráneo hasta su consumo final por parte del cliente. A lo anterior se añade la preocupación de ésta por la introducción de criterios de protección medioambiental que están presentes en las actividades que se desarrollan.

En lo que respecta a la regulación del sector del gas, trata de avanzar en su liberalización, al tiempo que trata de recoger los avances producidos en esta industria desde la promulgación en 1987 de la Ley de disposiciones básicas para un desarrollo coordinado de actuaciones en materia de combustibles gaseosos, haciéndolo compatible con un desarrollo homogéneo y coherente del sistema gasista para todo el territorio nacional.

Se pretende igualmente que se mantenga el enfoque básico dado al sistema de gas natural en relación al sistema eléctrico. Se trata en ambos casos de suministros que requieren conexiones físicas entre productores y consumidores, que al no tener sentido económico la duplicidad de estas interconexiones, el propietario de la red se configura como un monopolista del suministro.

La separación entre la propiedad de la infraestructura de transporte y el servicio que dicha infraestructura presta, unido a la progresiva división del sector en actividades y la consiguiente separación funcional, jurídica y económica entre actividades reguladas y libres que realice un mismo grupo o corporación, son las dos herramientas que, al igual que la LSE, sirven de base para transformar el panorama de la industria del gas natural en su proceso de liberalización.

Por medio de esta ley se suprime en el sector del gas la consideración de servicio público, considerando que el conjunto de las actividades reguladas por esta Ley no requieren de la presencia y responsabilidad del Estado para su desarrollo. No obstante, se ha mantenido para todas ellas la consideración de actividades de interés general que ya recogía la Ley 34/1992 de 22 de diciembre de Ordenación del Sector del Petrolero.

2.2.2.- RD 949/2001 de 3 Agosto.

La Directiva de Gas 949/2001 introduce ciertos principios fundamentales, entre los que cabría destacar la apertura de los mercados, el acceso de terceros a las redes, la separación legal y/o contable de las distintas actividades desarrolladas por un mismo grupo empresarial y la reciprocidad normativa entre países.

En ella, se le atribuyen al Estado competencias exclusivas sobre las bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica y del régimen energético. Ambas normativas, tienen por objeto renovar, integrar y homogeneizar las distintas normativas legales vigentes entre sus estados miembros en materia de hidrocarburos.

Como aportaciones fundamentales destacamos la apertura del mercado, de manera que los Estados miembros determinarán los clientes *elegibles* o *cualificados* dentro de su territorio. Esta directiva señalaba que entre los clientes elegibles se deberán incluir los productores de electricidad a partir de gas natural, los comercializadores de gas y ciertos clientes industriales de gran consumo.

En segundo lugar, el principio de Acceso de Terceros a las Redes, denominado ATR, obligaba a los propietarios de las redes de transporte y distribución a permitir a terceros agentes (suministradores, importadores, comercializadores y clientes elegibles) el acceso a sus redes en términos equitativos y no gratuitos.

En concreto, el artículo 25 de este Real Decreto, dispone que el Ministro de Economía, “*mediante orden ministerial, previo Acuerdo de la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos, dictará las disposiciones necesarias para el establecimiento de las tarifas de venta de gas natural, los precios de cesión de gas natural para las empresas distribuidoras, y los peajes y cánones de los servicios básicos de acceso a terceros*”, indicando (Art. 26, Apto. 2); “*los costes que han de recoger cada una de las tarifas de suministro de gas, incluyendo, entre otros, el coste unitario de la materia prima y el coste de gestión de la compra-venta de gas por los transportistas para el suministro de gas a las empresas distribuidoras para su venta a tarifa*” (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).

2.2.3.- Ley 12/2007 de 2 Julio.

Supone una modificación de la anterior Ley de Hidrocarburos 34/1998, y se presenta con la finalidad de adaptarla a lo dispuesto en la Directiva 2003/55/CE del Parlamento Europeo, relativa a normas comunes para el mercado interior del Gas.

Concretamente el capítulo II, redefine las actividades de los diferentes sujetos que actúan en el sistema gasista, estableciendo una separación jurídica funcional de las denominadas *actividades de red* de las *actividades de mercado*, eliminando la posible competencia entre los distribuidores y los comercializadores en lo concerniente al suministro mediante la separación del sistema de tarifas y la creación de una tarifa de último recurso, a la que podrán acogerse aquellos consumidores que se consideren en función de la situación y evolución del mercado.

Mediante esta ley, y al igual que se homónima en el sector eléctrico, tiene lugar la creación de la Oficina de cambio de Suministrador, tratando de garantizar el derecho al cambio de compañía por parte de los consumidores de gas, de modo que este se ejerza bajo los principios de transparencia, objetividad e independencia.

Para garantizar el correcto funcionamiento de este nuevo modelo, se adapta el contenido del capítulo III relativo a la Gestión Técnica del Sistema, reforzando su independencia así como (capítulo IV) relativo a las actividades de regasificación, transporte y almacenamiento de gas natural, exigiendo la separación jurídica y funcional de acuerdo con lo establecido en la citada Directiva 2003/55/CE.

Asimismo, se revisan las obligaciones y derechos de los sujetos del sistema gasista que realizan las actividades de distribución y suministro de gas natural contempladas en los capítulos V y VI, respectivamente, del citado Título IV de la Ley 34/1998.

Por otra parte, se realizan las modificaciones necesarias (Capítulo V), para adaptar el régimen económico del sector a la nueva situación en la que las comercializadores serán los únicos agentes que realizan el suministro en condiciones de libre competencia, con las excepciones necesarias para el *suministrador de último recurso*.

Esta ley adapta los artículos de la Ley 34/1998 del Sector de Hidrocarburos en materia de seguridad y diversificación de suministro de acuerdo con las funciones asignadas a los diferentes sujetos que actúan en el sistema gasista. Finalmente, se establece un periodo transitorio, hasta el 1 de enero de 2008, para la adaptación progresiva del modelo existente al nuevo modelo definido por la presente ley (BOE num. 158. Ley 12/2007 3 julio 2007).

2.2.4.- Otras normativas relevantes.

- ✓ *Reglamento de instalaciones de Gas en locales destinados a usos domésticos, colectivos o comerciales* de 1993, aprobado por Real Decreto 1853/1993 de 22 de octubre, con sus instrucciones técnicas complementarias (BOE. de 24 de noviembre de 1993), aplicable para la construcción de las instalaciones receptoras de gas de los usuarios y derogado por el Real Decreto 919/2006. Actualmente, es de aplicación la UNE 60670 del año 2005.
- ✓ *Real Decreto-ley 6/2000, de 23 de junio, de medidas urgentes de intensificación de la competencia en mercados de bienes y servicios*, en el que su artículo 8 establece: “*que el Gobierno, mediante Real Decreto aprobará en el plazo de seis meses un sistema económico integrado del sector de gas natural que incluya el modelo para el cálculo de las tarifas de gas natural y de los peajes y cánones aplicables al uso de terceros de la red gasista*” (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).
- ✓ *El Real Decreto 1434/2002, de 27 de diciembre*, regula las actividades de transporte, distribución, comercialización, suministro y procedimientos de autorización de instalaciones de gas natural, estableciendo en su Anexo I, las cantidades a percibir por las empresas distribuidoras, en concepto de derechos de acometida para aquellos suministros conectados a redes de presión de suministro igual o inferior a 4 bares¹², y el procedimiento de actualización anual.
- ✓ *Real Decreto 1554/2004 de 25 de junio*, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, que en su artículo 1, asigna la elaboración y ejecución de la política energética al propio Gobierno. El proyecto de esta orden ha sido objeto del informe preceptivo de la CNE.

¹² Bar: Se denomina **bar** a una unidad de presión equivalente a un millón de barias, aproximadamente igual a una atmósfera (1 Atm).

- ✓ *El Real Decreto 942/2005 de 29 de julio*, por el que se modifican determinadas disposiciones en materia de hidrocarburos contenidas en la Ley 34/1998 del sector.
- ✓ *El Real Decreto Ley 5/2005 de 11 de marzo*, por la que se establecen reformas urgentes para el impulso a la productividad y para la mejora de la contratación pública.
- ✓ *Orden ITC/3863/2007 de 28 diciembre*, por la que se establecen los peajes y cánones asociados al acceso de terceros a las instalaciones gasistas para el año 2008 y se actualizan determinados aspectos relativos a la retribución de las actividades reguladas del sector gasista.
- ✓ *Real Decreto-Ley 6/2009 de 30 de abril*, por el que se adoptan determinadas medidas en el sector energético y se aprueba el *bono social*, al tiempo que se establece la designación de los comercializadores de último recurso de gas natural.
- ✓ *Real Decreto 104/2010 de 5 de febrero*, por el que se regula la puesta en marcha del suministro de último recurso en el sector del gas natural, una vez desaparecidas las tarifas para aquellos suministros con un consumo superior a 50.000 Kwh/año.
- ✓ RD Ley 6/2010, de 9 de abril (BOE n.º 89 del 13 de abril de 2010), de medidas para el impulso de la recuperación económica y el empleo. Capítulo V relativo a medidas en el sector energético.
- ✓ Real Decreto 560/2010, de 7 de mayo (BOE n.º 125 del 22 de mayo de 2010), por el que se modifican diversas normas reglamentarias en materia de seguridad industrial para adecuarlas a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
- ✓ Finalmente, la publicación de la Orden ITC/734/2010, de 24 de marzo, da inicio al proceso de elaboración de la propuesta de Planificación Obligatoria del Sector Gasista 2012-2020.

3.- ACTIVIDADES Y AGENTES DEL SISTEMA GASISTA.

El RD 34/1998 en su Título IV correspondiente a la ordenación del suministro de gases combustibles por canalización (Artículo 54, Apto. 1), establece como actividades del sistema; *“Las actividades de fabricación, regasificación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de combustibles gaseosos para su suministro por canalización, pudiendo ser realizadas libremente en los términos previstos sin perjuicio de las obligaciones que puedan derivarse de otras disposiciones, y en especial de las fiscales y de las relativas a la ordenación del territorio y al medio ambiente así como la defensa de los consumidores y usuarios”* (BOE de 8.10.1998).

Según lo dispuesto en Ley 34/1998, Capítulo II (Art. 58), los sujetos que actúan en el sistema y las actividades destinadas al suministro de gas natural por canalización, serán desarrolladas por:

- a. *Los transportistas, son aquellas personas jurídicas titulares de instalaciones de regasificación de gas natural licuado, de transporte o de almacenamiento de gas natural.*
- b. *El Gestor Técnico del Sistema, que será aquel transportista que sea titular de la mayoría de las instalaciones de la red básica de gas natural, tendrá la responsabilidad de la gestión técnica de la Red Básica y de las redes de transporte secundario, definida de acuerdo con el artículo 59.*

- c. Los distribuidores, son aquellas personas jurídicas titulares de instalaciones de distribución, que tienen la función de distribuir el gas natural por canalización, así como construir, mantener y operar las instalaciones de distribución destinadas a situar el gas en los puntos de consumo.
- d. Los comercializadores, son las sociedades mercantiles que, accediendo a las instalaciones de terceros en los términos establecidos adquieren el gas natural para su venta a los consumidores o a otros comercializadores.
- e. Consumidores cualificados, entendiéndose por tal, aquellos cuyas instalaciones ubicadas en un mismo emplazamiento tengan en cada momento el consumo previsto en la disposición transitoria quinta. Estos consumidores podrán adquirir el gas a los comercializadores en condiciones libremente pactadas o bien directamente.
- f. Agentes externos que inician actividad en el territorio nacional.

En cuanto a instalaciones que comprenden el sistema del GN Canalizado, el Artículo 59 de la Ley 34/1998, establece (Apto. 1) que el sistema gasista comprende las instalaciones “incluidas en la red básica, las redes de transporte secundario, las redes de distribución y demás instalaciones complementarias, especificando los elementos que integran la red básica de gas natural (Apto. 2):

- a. Los gasoductos de transporte primario de gas natural a alta presión. Se considerarán como tales aquellos cuya presión máxima de diseño sea igual o superior a 60 bares.
- b. Las plantas de regasificación de gas natural licuado que puedan abastecer el sistema gasista y las plantas de licuefacción de gas natural.
- c. Los almacenamientos estratégicos de gas natural que puedan abastecer el sistema gasista.
- d. Las conexiones de la red básica con yacimientos de gas natural en el interior o con almacenamientos.
- e. Las conexiones internacionales del sistema gasista español con otros sistemas o con yacimientos en el exterior.

Igualmente (apto 3 y 4) se incluyen; “las redes de transporte secundario formadas por los gasoductos de presión máxima de diseño comprendida entre 60 y 16 bares.”, así como las redes de distribución comprenderán los gasoductos con presión máxima de diseño igual o inferior a 16 bares y aquellos otros que, con independencia de su presión máxima de diseño, tengan por objeto conducir el gas a un único consumidor partiendo de un gasoducto de la Red Básica o de transporte secundario”.

En cuanto a los criterios de acceso a las redes (ATR), el acceso de terceros a las instalaciones gasistas, el artículo 3 (Apto. 1), establece que quedan incluidas:

- a. Las plantas de recepción, almacenamiento, y regasificación de gas natural licuado (GNL) que puedan abastecer el sistema gasista, incluyendo las instalaciones de carga de cisternas de gas natural licuado.
- b. Los almacenamientos subterráneos de gas natural que puedan abastecer el sistema gasista.
- c. Las instalaciones de transporte de gas natural.
- d. Las instalaciones de distribución de gas natural, incluyendo las plantas satélites de GNL que suministren a varios consumidores.
- e. Los gasoductos de conexión internacional, entendiéndose como tales los comprendidos en el territorio nacional que conectan la red nacional con las redes de gasoductos de otros países o con yacimientos o almacenamientos existentes en otros países.
- f. Los gasoductos de conexión de los yacimientos y almacenamientos estratégicos y operativos con el sistema gasista.
- g. Cualquier otra instalación necesaria para el suministro de gas natural a los usuarios con derecho de acceso.

En cuanto a las actividades que participan en el sistema gasista, se diferencian:

3.1.- Productores –explotación de yacimientos.

Actividad encargada de realizar la exploración, investigación y explotación de los yacimientos de hidrocarburos. Dado que la producción nacional de gas natural es muy limitada, la mayor parte del gas produce en el exterior, y se transporta hasta España a través de gasoductos internacionales o buques metaneros hasta las terminales de almacenamiento y regasificación existentes en el territorio nacional.

Una vez extraído el gas natural, necesita tratarse para adecuarlo para su transporte y consumo. Esto se hace mediante diferentes técnicas tales como la desulfuración y descarbonatación, procesos que tienen como finalidad la eliminación de los gases ácidos, la deshidratación y eliminación de otros compuestos (Álvarez *et al.* 2006).

En este sentido, debemos distinguir entre producción bruta y producción comercializada. La producción bruta corresponde a la totalidad de la producción de gas natural antes de considerar las pérdidas. La producción comercializada se obtiene de restar a esa producción bruta los siguientes tipos de *pérdidas*: el gas reinyectado en los yacimientos, las pérdidas por gas quemado en antorcha y otras evacuaciones directas a la atmósfera y, finalmente, otras pérdidas o disminuciones del volumen por posibles tratamientos del gas natural antes de su entrada en la red, tales como el tratamiento de depuración y/o extracción de sus partes licuables (GLP, condensados). Esta disminución del volumen puede incluir también el autoconsumo energético correspondiente a las operaciones de tratamiento.

En lo referente a la explotación de yacimientos de Hidrocarburos la ley 34/1998 (Artículo 24), establece que: *“la concesión de explotación confiere a sus titulares el derecho a realizar en exclusiva la explotación del yacimiento de hidrocarburos en las áreas otorgadas por un período de treinta años, prorrogable por dos períodos sucesivos de diez, cuando la actividad realizada por su titular sea la explotación de yacimientos de hidrocarburos”* (BOE de 8.10.1998).

Igualmente, los titulares de una concesión de explotación (Apto. 2), podrán vender libremente los hidrocarburos al tiempo que se permite la concesión de explotación a los titulares (Apto. 3); *“el derecho en exclusiva a almacenar hidrocarburos en el subsuelo del área otorgada por un período de cincuenta años, prorrogable por dos períodos sucesivos de diez años, siempre y cuando la actividad realizada por su titular sea el almacenamiento de hidrocarburos”*.

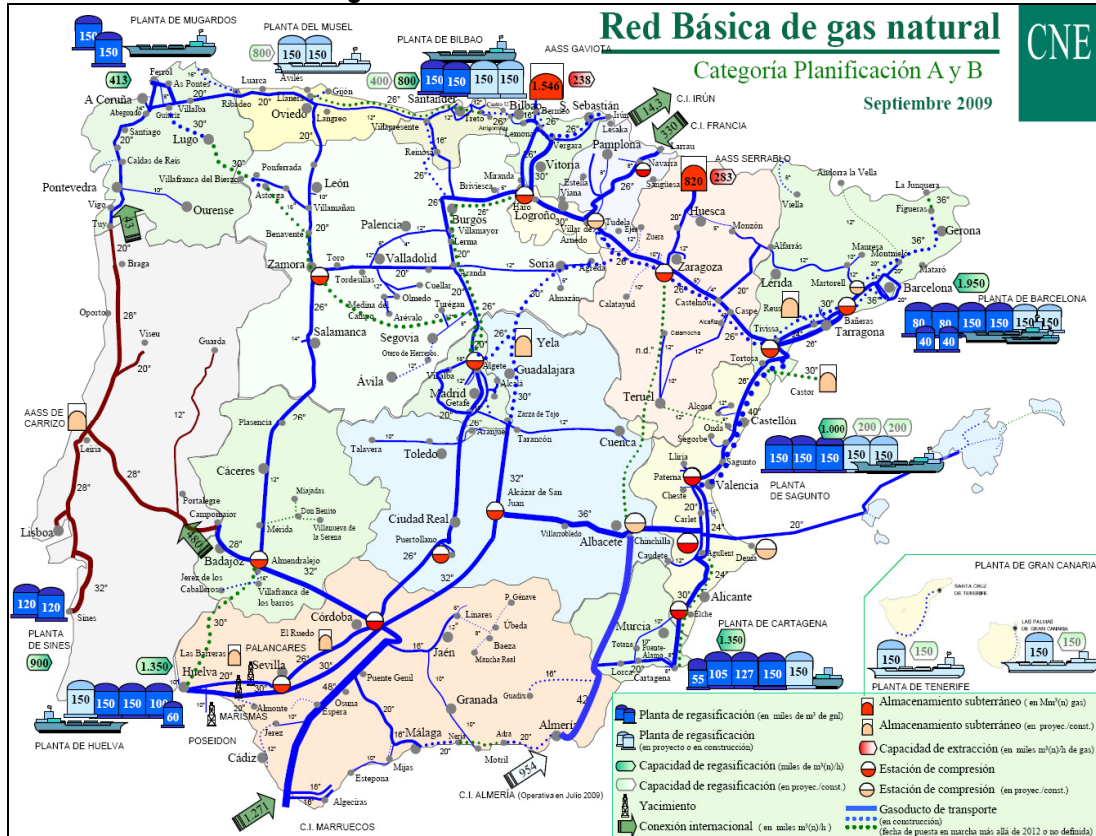
3.2.- El Transporte del Gas Natural Canalizado.

Es el titular de instalaciones de almacenamiento estratégico, plantas de regasificación o gasoductos de transporte de gas natural (con presión mayor de 16 bares). Puede adquirir gas natural para su venta a otros transportistas o a los distribuidores al precio de mercado regulado. Debe permitir el acceso de terceros (comercializadores, clientes cualificados y transportistas) a sus instalaciones, recibiendo en contraprestación los peajes y cánones establecidos (Ver imagen A.19)

Los transportistas (Apto. 2); *“serán responsables del desarrollo y ampliación de la red de transporte, por lo que están obligados a garantizar el mantenimiento y mejora de la propia red de transporte”*, estableciendo (Apto. 3) una serie de normas técnicas capaces de garantizar la fiabilidad del suministro de gas y de las instalaciones de la red de transporte y las a ella conectadas.

Estas normas tenderán a garantizar la protección, seguridad de las personas y sus bienes, así como la calidad y fiabilidad en su funcionamiento, tratando de unificar criterios relativos a las condiciones de los suministros.

Imagen A.19: Red de Gasoductos nacional.



Fuente: CNE.

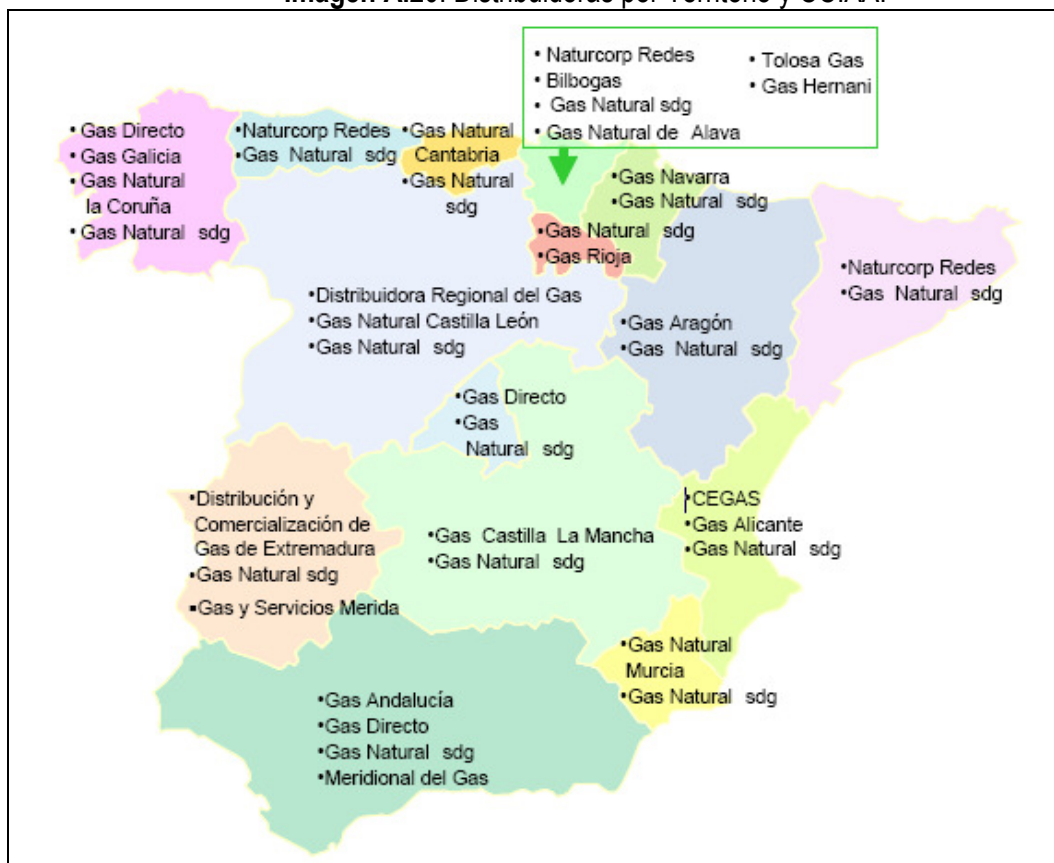
3.3.- La Distribución de Gas Natural.

Son los titulares de las redes de transporte de gas natural con presión menor o igual de 16 bares, o bien, que alimenten a un sólo consumidor partiendo de un gasoducto de la Red Básica de Transporte Secundario. Debiendo permitir el acceso de terceros –ATR, (comercializadores y clientes cualificados) a su red a cambio del pago del peaje establecido.

Según RD 949/ 2001 en su Capítulo V, relativo a distribución de combustibles gaseosos por canalización, (Artículo 72), la actividad de distribución en el sistema gasista: “se regirá por la presente Ley, sus normas de desarrollo y por la normativa que dicten las Comunidades Autónomas en el ámbito de sus competencias. El Gobierno establecerá, asimismo, la normativa que se requiera en materia de coordinación, funcionamiento y retribución del sistema” (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).

Igualmente (Apto. 2); “la ordenación de la distribución tendrá por objeto establecer y aplicar principios comunes que garanticen su adecuada relación con las restantes actividades gasistas, determinar las condiciones de tránsito de gas por dichas redes, establecer la suficiente igualdad entre quienes realizan la actividad en todo el territorio y la fijación de condiciones comunes equiparables para todos los usuarios” (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).

Imagen A.20: Distribuidoras por Territorio y CC.AA.



Fuente: CNE.

Por su parte, el Artículo 73 relativo a la autorización de instalaciones de distribución de gas natural, establece (apto 2), que estarán sujetas a autorización administrativa previa; *"la construcción, modificación, explotación y cierre de las instalaciones de distribución de gas natural con independencia de su destino o uso, así como la transmisión de estas instalaciones, deberá ser comunicada a la autoridad competente de la autorización original..."*, considerando (Apto.3) que: *"los solicitantes de autorizaciones para instalaciones de gas relacionadas en el apartado anterior deberán acreditar suficientemente el cumplimiento de los siguientes requisitos:*

- a. *Las condiciones técnicas y de seguridad de las instalaciones propuestas.*
- b. *El adecuado cumplimiento de las condiciones de protección del medio ambiente.*
- c. *La adecuación del emplazamiento de la instalación al régimen de ordenación del territorio.*
- d. *Su capacidad legal, técnica y económico-financiera para la realización del proyecto.*
- e. *Los solicitantes deberán revestir la forma de sociedad anónima de nacionalidad española o, en su caso, de otro Estado miembro de la UE con establecimiento permanente en España.*

Finalmente (apto. 5) establece que; *"las autorizaciones de instalaciones de distribución contendrán todos los requisitos que deban ser observados en su construcción y explotación, la delimitación de la zona en la que se debe prestar el suministro, los compromisos de expansión de la red en dicha zona que debe asumir la empresa solicitante y, en su caso, el plazo para la ejecución de dichas instalaciones y su caracterización"* (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).

3.4.- La Comercialización de Gas Natural.

Su papel dentro del sistema consiste básicamente en comprar gas natural a los productores o a otros comercializadores para venderlo posteriormente a sus usuarios u otros comercializadores bajo condiciones libremente pactadas. Para ello, utiliza las instalaciones de los transportistas y distribuidores a cambio de un peaje –ATR, no pudiendo comprar gas natural a los transportistas al precio de transferencia.

En este sentido el RD 949/2001 en su Capítulo VI Artículo 80, relativo al suministro de combustibles gaseoso, considera que; *“aquellas personas jurídicas que quieran actuar como comercializadoras deberán de contar con autorización administrativa previa, que tendrá carácter reglado y será otorgada por la Administración competente.”*

La solicitud de autorización administrativa para actuar como comercializador especificará el ámbito territorial en el que se pretende desarrollar la actividad; *“en ningún caso la autorización se entenderá concedida en régimen de monopolio, ni concederá derechos exclusivos”*. Por su parte el artículo 81, establece como obligaciones de los comercializadores (BOE núm. 27 jueves 31 enero 2002):

- a. *Estar inscritos en el Registro Administrativo de Distribuidores, Comercializadores y Consumidores Cualificados.*
- b. *Cumplir las obligaciones de mantenimiento de existencias mínimas de seguridad y diversificación de suministros.*
- c. *Realizar el desarrollo de su actividad coordinadamente con el gestor del sistema, los transportistas y los distribuidores.*
- d. *Garantizar la seguridad del suministro de gas natural a sus clientes suscribiendo contratos de regasificación de gas natural licuado de transporte y de almacenamiento que sean precisos.*
- e. *Remitir la información periódica que se determine reglamentariamente a la Administración competente para que cuando proceda se comunique la misma al Ministerio de Industria y Energía. Asimismo, remitir a las Comunidades Autónomas la información que específicamente les sea reclamada relativa a su ámbito territorial.*

En cuanto a derechos de las comercializadoras, el Artículo 82 establece la forma por la que realizar las adquisiciones de gas según los términos establecidos en el Capítulo II de este Título, de las que forman parte y comprende:

- a. *Vender gas natural a los consumidores cualificados y a otros comercializadores autorizados en condiciones libremente pactadas.*
- b. *Acceder a las instalaciones de terceros en los términos establecidos.*
- c. *Realizar la medición de los suministros de sus clientes.*

3.5.- El gestor técnico del sistema (ENAGAS)

Es el responsable de la gestión técnica de la red básica y de transporte secundario. Tiene por objeto garantizar la continuidad y seguridad del suministro, el correcto funcionamiento técnico del sistema gasista y la coordinación entre los sujetos que gestionan o hacen uso del sistema gasista bajo principios de transparencia, objetividad e independencia; tarea encomendada a la empresa ENAGAS.

Según el RD 34 / 1998 en su Capítulo III, relativa a la gestión técnica del sistema de gas natural, establece (Artículo 64) que el Gestor Técnico del Sistema; *“es el responsable de la gestión técnica de la Red Básica y de transporte secundario, teniendo por objeto garantizar la continuidad y seguridad del suministro de gas natural y la correcta coordinación entre los puntos de acceso, los almacenamientos, el transporte y la distribución (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).*

En consecuencia, el Gestor del Sistema desarrollará sus funciones en coordinación con los distintos sujetos que gestionan o hagan uso del sistema gasista, rigiéndose bajo los principios de transparencia, objetividad e independencia. Igualmente se establece la retribución de las actividades a realizar por el gestor del sistema.

Finalmente, el apartado 3, considera como funciones del Gestor Técnico del Sistema, las que a continuación se relatan (BOE núm. 27, jueves 31 enero 2002):

- a) *Determinar y controlar el nivel de garantía de abastecimiento de gas natural del sistema a corto y medio plazo.*
- b) *Prever a corto y medio plazo la utilización de instalaciones del sistema así como de las reservas de gas natural.*
- c) *Coordinar y modificar, en su caso, los planes de mantenimiento de instalaciones de forma que se asegure su funcionamiento y disponibilidad para garantizar la seguridad del sistema.*
- d) *Proponer al Ministerio de Economía el desarrollo de la Red Básica de gas natural y la ampliación y/o extensión de los almacenamientos.*
- e) *Dar las órdenes oportunas para que las empresas titulares de las redes de transporte y de los almacenamientos hagan funcionar sus instalaciones de tal forma que se asegure la entrega de gas en las condiciones adecuadas.*
- f) *Gestionar las entradas de gas natural en los gasoductos nacionales o salidas de producción nacional en las Plantas de Recepción, Almacenamiento y Regasificación y de los almacenamientos operativos y estratégicos, así como el control y supervisión de las salidas de gas natural a los consumidores cualificados y a las empresas distribuidoras.*
- g) *El control de los almacenamientos.*

4.- ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA GASISTA.

En concreto se destacan dos criterios organizativos que articulan el funcionamiento de este sector; en particular, la división funcional del sector en actividades y los criterios establecidos para el acceso al mercado.

En relación al primer aspecto, el artículo 60, del RD 949/2001, relativo al Funcionamiento del sistema, considera que: *“Las actividades realizadas por los sujetos a que se refieren los apartados a) transporte, y d) Comercialización del artículo 58 se desarrollarán en régimen de libre competencia, conforme a lo dispuesto en la presente Ley y disposiciones que la desarrollen”... “La regasificación, el almacenamiento estratégico, el transporte y la distribución tienen carácter de actividades reguladas, cuyo régimen económico y de funcionamiento se ajustará a lo previsto en la presente Ley” (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).*

Igualmente (Apto.2), se establece que *“la comercialización se ejercerá libremente en los términos previstos y su régimen económico vendrá determinado por las condiciones que se pacten entre las partes”,* de forma que (Apto 3), los consumidores de gas natural se clasifican en: (1) Consumidores cualificados, entendiendo por tales aquellos cuyas instalaciones ubicadas en un mismo emplazamiento

tengan en cada momento el consumo previsto; consumidores que podrán adquirir el gas a los comercializadores en condiciones libremente pactadas o directamente, y (2) Consumidores no cualificados, que adquirirán el gas a los distribuidores en régimen de tarifa. (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).

Para atender los consumos a tarifa que se realicen en el ámbito de su red, los distribuidores adquirirán gas a los transportistas garantizando el acceso de terceros a las instalaciones de la red básica y a las instalaciones de transporte y distribución en las condiciones técnicas y económicas establecidas en la presente Ley (Apto. 4), por lo que; *“el precio por el uso de estas instalaciones vendrá determinado por el peaje aprobado por el Gobierno”* (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).

En cuanto a la separación de actividades, el Artículo 63 (Apto 1) del RD 949/2001, considera que las sociedades mercantiles que desarrollen alguna o algunas de las actividades reguladas; *“deben tener como objeto social exclusivo el desarrollo de las mismas sin que puedan, por tanto, realizar actividades de comercialización”* (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).

Por contra (Apto. 2), considera que; *“las sociedades dedicadas a la comercialización de gas natural deberán tener como único objeto social en el sector gasista dicha actividad, no pudiendo realizar actividades de regasificación, almacenamiento, transporte o distribución”*; considerando que (Apto 4), *“las empresas de gas natural que ejerzan más de una de las actividades relacionadas en el artículo 60.1 de la presente Ley, llevarán en su contabilidad interna cuentas separadas para cada una de ellas, tal y como se les exigiría si dichas actividades fuesen realizadas por empresas distintas, a fin de evitar discriminaciones, subvenciones entre actividades distintas y distorsiones de la competencia”*.

En cuanto a los transportistas; *“deberán llevar cuentas separadas de sus operaciones de compra y venta de gas y los distribuidores de su actividad de comercialización a tarifa, siendo el Gestor Técnico del Sistema el encargado de llevar cuentas separadas que recojan los gastos e ingresos imputables a la actividad de gestión técnica del mismo”* (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002).

Igualmente, (Apto. 6) se considera que; *“un grupo de sociedades podrán desarrollar actividades incompatibles siempre y cuando sean ejercidas por sociedades diferentes. A ese efecto, el objeto social de una entidad podrá comprender tales actividades siempre que se prevea que una sola actividad sea ejercida de forma directa y las demás mediante la titularidad de acciones o participaciones en otras sociedades* (BOE núm. 27 Jueves 31 enero 2002). Finalmente (Apto 7), se considera que; *“aquellas sociedades mercantiles que desarrollen actividades reguladas podrán tomar participaciones en sociedades que lleven a cabo actividades en otros sectores económicos distintos del sector de gas natural, previa obtención de la autorización pertinente”*.

5.- CONSIDERACIONES ADICIONALES SOBRE EL SECTOR DEL GN.

5.1.- La cadena del Gas Natural.

Hay dos formas básicas de transportar el gas natural; desde el yacimiento a los puntos de consumo finales en forma gaseosa mediante conductos denominados gasoductos, o en fase líquida mediante la denominada cadena del Gas Natural Licuado (GNL), -Ver imagen A.21.

1.- Gasoductos: Requieren una considerable inversión en el tendido de la tubería y construcción de estaciones de compresión y medida necesarias para vehicular el gas hasta el punto de destino. Se denomina gasoducto de transporte a los conductos por los que se transporta gas a una presión de

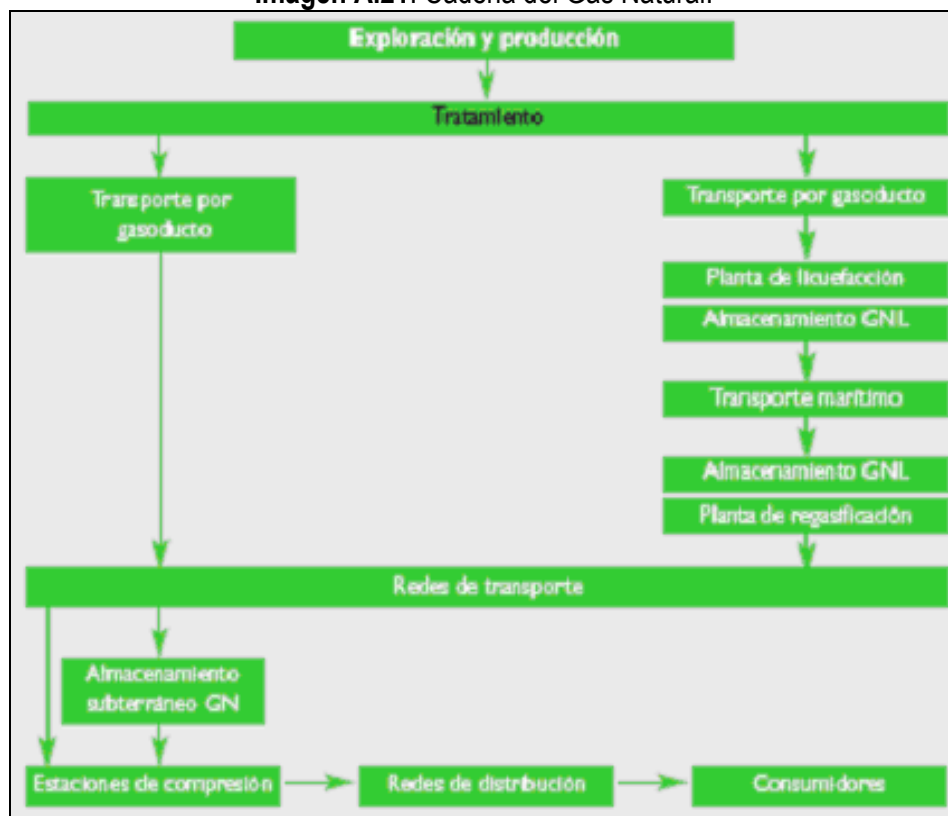
diseño superior a 16 bares, de acuerdo con el Real Decreto 1434/2002 de 27 de diciembre, y con la Ley 34/1998, de 7 de octubre del Sector de Hidrocarburos.

El gasoducto se diseña teniendo en consideración las condiciones de operación y los requerimientos durante la vida del proyecto, incluyendo el abandono. Con el fin de evitar daños mecánicos, los gasoductos van, en general, enterrados al menos 1 metro señalizando su recorrido. Los tramos aéreos se instalan en zonas limpias y no apoyados directamente sobre el terreno para evitar la corrosión externa.

Los gasoductos submarinos (tramos *offshore*) trabajan a presiones entre 60 y 240 bares, ya que las mayores sollicitaciones se producen durante la fase del tendido del gasoducto, lo que obliga a la utilización de mayores espesores que en tierra firme.

Para mantener la presión, es necesario instalar estaciones de compresión a lo largo del gasoducto, especialmente cuando éstos cubren distancias superiores a unos 200 km. La regulación de los caudales y el control de las presiones, temperaturas y poderes caloríficos del gas natural conlleva realizar una coordinación y gestión del transporte de gas (Álvarez *et al.* 2006).

Imagen A.21: Cadena del Gas Natural.

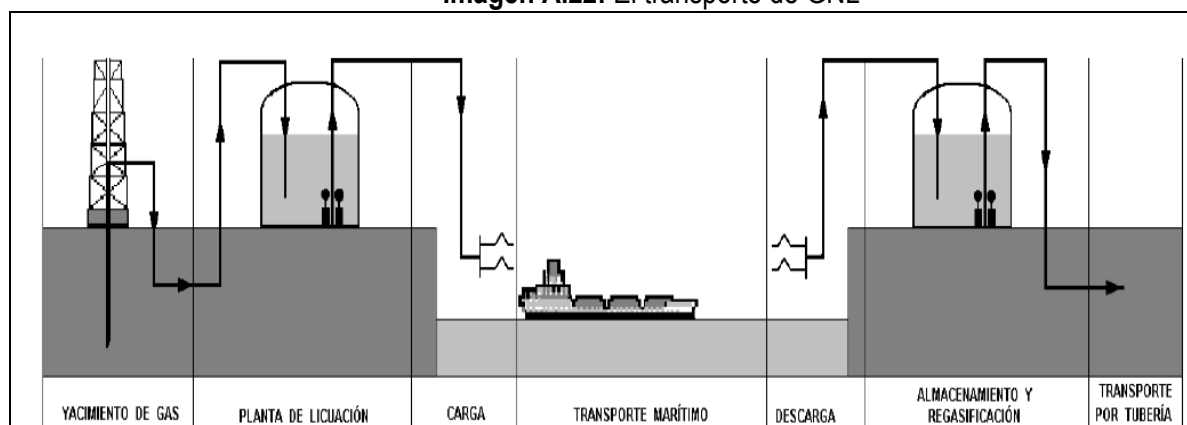


Fuente: Álvarez et al (2006). La cadena del Gas Natural.

2.- Transporte del Gas Natural Licuado – GNL: Se entiende por Cadena de Gas Natural Licuado al conjunto de elementos que va desde el transporte por gasoducto o desde el yacimiento a la planta de licuefacción para convertir el gas en GNL, transportarlo vía marítima mediante buques metaneros, su posterior conversión del GNL a fase gaseosa en plantas de recepción y regasificación y el transporte y

distribución desde esas plantas hasta los puntos de consumo de gas en los mercados finales (Álvarez, *et al.* 2006) -ver imagen A.22.

Imagen A.22: El transporte de GNL



Fuente: Gas Natural Fenosa.

Los principales elementos de la cadena de transporte de GNL son:

3.- La planta de licuefacción: Una vez el gas natural ha sido tratado, se procede a su licuefacción para poder trasladarlo vía marítima, aprovechando el hecho que, al licuarse, el gas ocupa un volumen aproximadamente seiscientos veces menor. Antes de ser licuado, tiene que someterse a una serie de procesos para eliminar los hidrocarburos pesados y los contaminantes a pie de yacimiento.

En la actualidad, hay varios tipos de procesos de licuefacción en el mercado, todos ellos basados en el enfriamiento del gas natural hasta unos -160°C , temperatura a la cual el gas es líquido a la presión atmosférica.

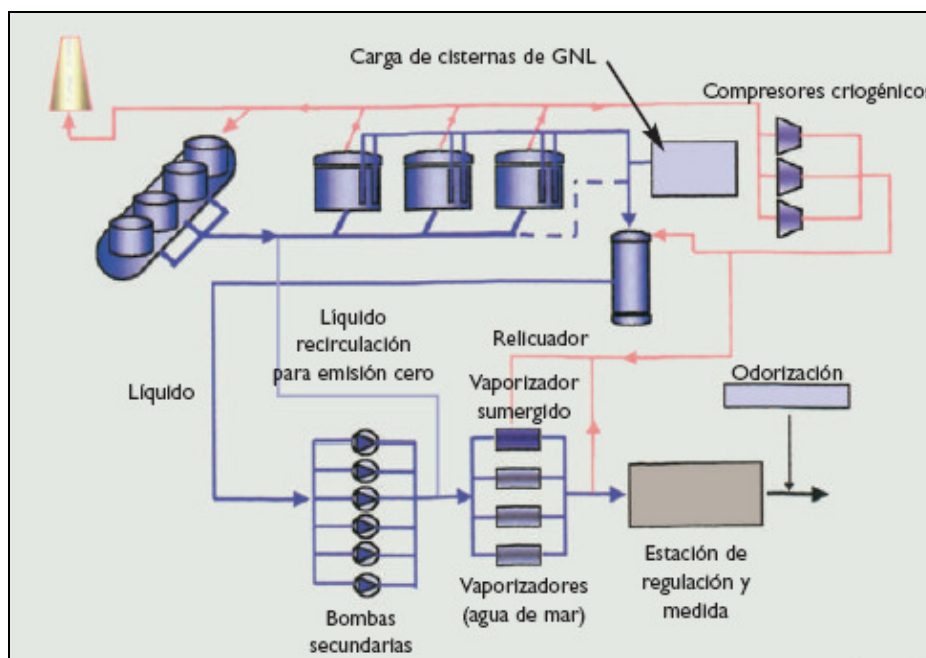
4.- Almacenamiento del GNL: El almacenamiento de GNL en tanques criogénicos tiene lugar después del proceso de licuefacción y antes de su transporte marítimo y posterior regasificación en el punto de destino.

5.- Transporte marítimo: Realizado por los buques metaneros, también llamados *LNG carriers*. La propulsión de estos buques se realiza mediante el gas de la carga evaporado durante el transporte (del orden del 0,10%-0,13% al día), que además, sirve para mantener la baja temperatura del GNL, ya que estos buques no llevan planta de relicuefacción.

5.- Planta de regasificación: Una vez que el buque metanero atracar en la terminal de la regasificadora, el GNL se descarga, almacena y regasifica. El esquema básico del proceso queda recogido en la figura A.23.

6.- Redes de distribución: El gas ya en estado gaseoso se distribuye mediante redes ramificadas y/o malladas a través del sistema gasista a los diferentes consumidores atendiendo a sus niveles de consumo, mediante las redes de alta, media o baja presión y las correspondientes estaciones de regulación y medida (Álvarez *et al.* 2006).

Imagen A.23: Proceso de Tratamiento GNL.



Fuente: Unión Fenosa

5.2.- El mercado del Gas Natural.

De acuerdo a las previsiones de la Agencia Internacional de la Energía (AIE), el mundo está haciendo frente a un exceso de suministro de gas natural y predice que los precios del mismo caerán en los próximos años. En consecuencia, el mercado del gas se ha convertido ya en este último año, en un mercado de compradores y es previsible que esa situación se mantenga a medio plazo.

Entre las causas que explican esta situación se encuentran la mencionada crisis económica global, el incremento en la producción norteamericana de gas y el aumento de la disponibilidad del gas no convencional prevista para los próximos años.

A esta situación se añade un aumento muy importante de infraestructura disponible a nivel mundial, tanto de gasoductos como de plantas de licuefacción y regasificación. La situación podría inclusive agravarse si se sigue potenciando el uso de fuentes de energía renovable y de energía nuclear para la producción de eléctrica.

En cuanto a regulación y normativa a nivel nacional, destacar que El 1 de julio de 2008 culminó un periodo de casi diez años de progresiva liberalización del sistema gasista español. Esta situación se produjo en un momento en que ya se comercializaba a través del libre mercado aproximadamente el 89% del gas natural consumido en el territorio nacional.

Durante estos años; *“tanto las industrias energéticas como la Administración han realizado un importante esfuerzo con el fin de garantizar una transición suave y con las máximas garantías para el consumidor”* (Peris, 2009).

Entre sus objetivos, se destaca el compromiso por mantener el máximo grado de eficiencia potenciando el uso del gas como fuente energética alternativa tratando de garantizar un desarrollo suficiente de las infraestructuras del sistema. Entre otras, el nuevo régimen económico establece:

- ✓ Un sistema de retribución por activos para las instalaciones de transporte.
- ✓ Para la actividad de distribución, se establece una cantidad por empresa distribuidora que se revisa anualmente en función de la captación de nuevos clientes y consumos, si bien no se introducen parámetros de calidad.
- ✓ En relación a los gasoductos de transporte la retribución se basa en un término fijo.
- ✓ Para la regasificación se introduce un término variable dependiente del porcentaje de utilización de la planta, lo que incentiva a infradimensionar las mismas. Esta situación podría agravar los problemas de congestión en las entradas de gas al sistema, que precisan de un ligero sobredimensionamiento para garantizar la cobertura y el funcionamiento del mercado liberalizado.

En lo que respecta a la actividad de distribución, la retribución puede alterar la estrategia comercial de las empresas distribuidoras que ven mejor retribuidas sus inversiones en la captación de clientes de saturación en redes de presión inferior a 4 bares, que en los nuevos consumos que requieran significativas inversiones.

Esto es, el sistema incentiva un mayor esfuerzo en la captación de nuevos clientes que permitan saturar las redes ya existentes, aunque no retribuye la mejora o el mantenimiento de la calidad del suministro. Al retribuir por cliente conectado, tampoco se favorece la construcción de instalaciones de refuerzo ni el enganche de las redes de un distribuidor a otro.

El documento de planificación de sectores de electricidad y gas aprobado por el Gobierno (2005), establecía como objetivo incrementar el consumo de gas natural, apostando por este combustible como vector de desarrollo para cubrir futuras necesidades energéticas dada su compatibilidad entre la preservación de la calidad medioambiental y los principios de eficiencia, seguridad y diversificación.

En particular, se constata la apuesta por un tipo de generación eléctrica basado en centrales termoeléctricas de ciclo combinado alimentadas por gas, haciendo incrementar considerablemente el peso de este combustible en la cesta de energías primarias.

La demanda de gas se agrupa en torno a dos grandes mercados, el convencional, en el que se incluyen los mercados tradicionales del gas, y el de generación eléctrica. Esta división permite realizar un mejor seguimiento de la demanda tras la reforma tarifaria y de peajes que transforma el sistema de precios basado en los usos del gas, en un sistema basado en la presión de suministro del cliente o consumidor.

En lo que respecta a los usos tradicionales del gas natural, la demanda de gas se reparte geográficamente entre las distintas CC.AA., de un modo heterogéneo. Este desigual grado de penetración es consecuencia del diferente grado de desarrollo de las redes de transporte y distribución, así como de las diversas necesidades relacionadas con el mercado doméstico e industrial.

Se destaca igualmente la progresiva evolución del destino del gas natural para la generación de electricidad, de modo que si en el año 2000 sólo un 5,3% del gas se destinaba a las centrales eléctricas, al finalizar el ejercicio pasado, esta cifra suponía el 41,8% (2008); siendo unos de los logros del sector gasista español; *“la cada vez más importante participación del gas natural como energía primaria, de ahí su papel en el proceso de liberalización del mercado eléctrico”* (Peris, 2009).

Como consecuencia, el peso del gas natural como energía primaria en 2008 se situó en un 24%, alcanzando, por primera vez el peso medio del conjunto de la UE. En los últimos 6 años, la participación del gas natural como energía primaria se ha multiplicado por 1,7, al pasar del 14% en 2002, al 24% actual (2009); y se prevé que en un futuro la tendencia siga en ascenso gracias a la proliferación de ciclos combinados para la generación eléctrica.

El motivo fundamental por el Peris, (2009) considera que los ciclos combinados a gas han podido favorecer la liberalización, es doble:

- ✓ La tecnología de ciclos combinados a gas presenta unas características que simplifican y agilizan la instalación y, en un plazo muy reducido de tiempo, una capacidad de generación en condiciones competitivas.
- ✓ La explotación de los ciclos combinados a gas permiten una flexibilidad operativa en términos de tiempo de activación y desactivación, fomentando otras nuevas energías renovables, que de otra manera, no podrían operar adecuadamente. Esto, de forma indirecta, ha fomentado la entrada de otros nuevos generadores con nuevas tecnologías.

En suma, los ciclos combinados a gas han sido decisivos en la apertura del sistema a nuevos operadores aportando una mayor competitividad del mercado de generación y la proliferación de energías medioambientalmente limpias (Peris, 2009).

Existen otros elementos que hacen de esta tecnología una de las más eficientes, tales como: (1) inversiones muy competitivas en relación con el uso de otras tecnologías, (2) proceso de construcción rápido, desde el momento de la contratación a la puesta en marcha, el periodo de tiempo transcurrido puede ser de dos años aproximadamente, y (3) bajo impacto ambiental, la utilización del gas natural reduce las emisiones de CO₂ hasta un 60% y las de óxidos de nitrógeno en un 70%.

No obstante, El Foro Europeo de Regulación del Gas (Foro de Madrid), en su reunión anual correspondiente al año 2010, orientó los contenidos de su agenda en tratar de analizar la capacidad actual de las redes europeas para satisfacer las necesidades de la demanda, como minimizar la dependencia de un único suministrador para la zona oriental de Europa, y valorar el impacto de la crisis económica internacional sobre la oferta y demandas gasistas.

ANEXOS II: CUESTIONARIO

Variables incluidas en el cuestionario.

1.- ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Escala Likert (1-5) para medir el nivel de competencia observado en el sector.

1.1. Generación de inteligencia de mercado.

1. En su empresa se realizan encuestas a los clientes para saber cómo valoran la calidad de sus productos y servicios al menos una vez al año.
2. En su empresa obtienen información de la competencia a través de varios departamentos o áreas de trabajo sin necesidad de una coordinación previa entre ellos.
3. En su empresa periódicamente revisan los posibles efectos que pueden tener sobre los clientes que se pueden producir en el entorno (sociales, económicos, legales, etc.).
4. Es normal que en su empresa se obtenga y evalúe información de carácter macroeconómico como por ejemplo sobre los tipos de interés, PIB, crecimiento del sector, inflación o paro.
5. Su empresa mantiene con regularidad contactos con las Administraciones Públicas con el fin de obtener y valorar información sobre cuestiones que puedan llegar a afectarles.
6. En su empresa suelen buscar información sobre tendencias sociales, modas o estilos de vida que pueden afectar a su actividad.
7. Cuanto tiempo dedican a conocer mejor a sus proveedores, sus procesos de fabricación, sus prácticas empresariales, sus clientes, etc...
8. En su empresa son pocas las personas que se dedican a recabar información sobre la competencia.

1.2.- Diseminación de la Información.

1. En su empresa el personal de marketing y/o comercial dedica tiempo a debatir con otras áreas de la organización sobre las necesidades futuras de sus clientes.
2. Con cierta periodicidad se distribuye documentación entre el personal de su empresa con información sobre sus clientes (como por ejemplo circulares, informes o noticias de prensa). *
3. A menudo se mantienen reuniones entre el personal de varios departamentos o áreas de trabajo de la empresa para tratar sobre tendencias del mercado, su crecimiento, clientes y proveedores, competidores, etc.
4. Se mantienen con cierta regularidad reuniones entre el personal de varios departamentos o áreas de trabajo de la empresa para poner al día los conocimientos en cuanto a requerimientos legales de su actividad.
5. Los técnicos de su empresa emplean bastante tiempo en compartir con otros departamentos o áreas de trabajo información sobre la tecnología y/o características de los nuevos productos y/o servicios.
6. En su empresa la información sobre el mercado se difunde rápidamente a través de todos los niveles de su organización.

1.3.- Respuesta organizacional

1. ¿Se tienden a ignorar los cambios que se producen en las necesidades de sus clientes?
2. De forma general, la cartera de productos y/o servicios de su empresa depende más de sus políticas internas que de necesidades reales del mercado.
3. En su empresa suelen pensarse mucho el empezar a trabajar con un nuevo proveedor, aunque estén convencidos de que es mejor que el actual.
4. Si un competidor importante iniciase una fuerte campaña dirigida hacia sus clientes la empresa respondería inmediatamente.
5. Las actividades de los diferentes departamentos o áreas de trabajo de la empresa están bien coordinadas.
6. Ni en el caso de que su empresa tuviese un buen plan de marketing sería capaz de ponerlo en práctica de forma adecuada.
7. Si un importante grupo de interés, como por ejemplo una asociación de consumidores o una ONG, fuera a acusarles públicamente de que sus prácticas empresariales van contra el interés social, responderían a estas críticas inmediatamente.
8. Su empresa suele tomarse más tiempo que sus competidores en adaptarse a los cambios de la legislación.

2.- ESTRUCTURAS ORGÁNICAS.

Escala Likert (1-5) para medir el nivel de competencia observado en el sector.

2.1. Sistema técnico y tecnológico

1. Los trabajadores tienden a ser agrupados en pequeños grupos que se auto-organizan para realizar una tarea completa de manera independiente (+)
2. El sistema técnico y tecnológico de esta organización permite reajustes rápidos y eficientes para adaptarlos a las nuevas condiciones productivas (+).
3. Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, por lo que el nivel de flexibilidad laboral es muy elevado (+).
4. Los puestos de trabajo de esta organización están diseñados de manera que el trabajador realice gran número de labores, huyendo de puestos muy especializados y rutinarios (+).

2.2.- Cultura organizativa.

1. En esta organización existe un consenso generalizado en torno a los valores que deben dirigir el comportamiento de los trabajadores (-).
2. Cuando alguna regla o valor no está especificado, se tolera cierta flexibilidad en su interpretación (+).
3. En esta organización todos estamos estimulados a aportar sugerencias que hagan más eficiente el trabajo (+).

3.- Sistemas de Planificación y Control

1. La organización realiza una planificación estratégica muy detallada y precisa, y es reticente a la hora de modificar las acciones marcadas por la misma (-).
2. En esta organización no se valoran los resultados a largo plazo, sino el beneficio inmediato de las acciones (-).
3. En esta organización con la falta de ajuste a los presupuestos, objetivos o planes de acción diseñados por cada departamento (+).

4.- Formalización.

1. Los puestos de trabajo de la organización están descritos por escrito con gran detalle (-).
2. No se permite ninguna libertad al trabajador para que se desvíe de la manera en la que se le dice cómo debe hacerse el trabajo (-).
3. Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos (-)

5.- Centralización.

1. En esta organización los directores de las unidades operativas tienen libertad tanto para fijar sus estrategias como para implementarlas (+).
2. Los trabajadores de esta organización tienen libertad para organizar su trabajo de la manera que crean más conveniente (+).

6.- Complejidad Organizacional

1. En esta organización se tiende a reducir al máximo los niveles jerárquicos, de manera que entre el trabajador del núcleo y el director general existan el menor número posible de cargos intermedios (+).
2. En esta organización se tiende a diseñar los departamentos agrupando a trabajadores que están relacionados con un producto o mercado determinado (+).

7.- Formación

1. La organización se preocupa constantemente por mantener al día y enriquecer la formación de sus trabajadores (+).
2. En esta organización se motiva al personal a realizar cursos u otras acciones formativas que la dirección considera necesarias para el trabajador (+).
3. La organización no escatima medios para facilitar que los trabajadores puedan estudiar y formarse (+)

8.- Adaptación Mutua

1. En la organización es fácil percibir la total libertad que tienen los trabajadores para hablar de cualquier cosa tanto con un compañero como con un superior, sin temor a represalias (+).
2. La organización para facilitar el que todos los trabajadores se conozcan y puedan así compartir mejor sus ideas facilita la rotación interdepartamental y los eventos interdepartamentales (+).
3. La organización facilita los foros de debate libres y abiertos en los que los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones (+)
4. La organización valora muy positivamente las sugerencias de cualquier tipo que provengan de los trabajadores (+).

3.- RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO ORGANIZAICONAL.

Escala Likert (1-5) para medir el nivel de competencia observado en el sector.

3.1.-Competencia.

1. ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de competitividad en su sector en los últimos tres años?
2. ¿Y en relación a la situación actual del sector?
3. De cara a los próximos tres años, ¿Cómo considera Ud. el grado o nivel de competitividad en el sector?

3.2.- Estructura y Regulación.

1. ¿Cómo cree Ud. que han afectado a las empresas del sector los cambios regulatorios y estructurales ocurridos en los últimos años?
2. Y en relación a su empresa ¿Cómo cree Ud. que han afectado dichos cambios regulatorios y estructurales?
3. De cara a los próximos tres años, ¿Cómo cree Ud. que afectarán dichos cambios a las empresas del sector?
4. ¿...Y con respecto a su empresa?

3.- Evolución de las Ventas.

1. ¿Cómo calificaría Ud. la evolución que ha experimentado las ventas de su sector en los últimos tres años?
2. ¿Cuál considera Ud. que ha sido la evolución de las ventas de su empresa en los últimos tres años?
3. ¿Cómo considera Ud. que será la evolución de las ventas de su empresa para los próximos tres años?
- ¿Y la de su principal competidor/es?

4.- Cuota de Mercado.

1. ¿Cuál considera Ud. que ha sido la evolución del porcentaje o cuota de mercado de su empresa en los tres últimos años?
2. ¿Cómo valora Ud. el actual porcentaje o cuota de mercado de empresa?
3. ¿Cual cree Ud. que será la evolución de la cuota de mercado de su principal competidor/es, para los próximos tres años?

5.-Calidad del Servicio.

1. ¿Cómo valora Ud. la cobertura y calidad del Servicio (de suministro, atención cliente, etc.) ofrecida por su empresa a sus clientes?

2. ¿Cual considera Ud. que es el nivel de satisfacción de sus clientes en relación al servicio prestado?

6.- Desempeño Organizacional.

1. ¿Cómo valora Ud. el actual nivel de rendimiento y desempeño organizacional de su empresa?

2. De cara a los próximos tres años, ¿cómo calificaría Ud. el nivel de rendimiento y desempeño organizacional de su empresa?

3. En relación a su principal competidor/es, ¿Cómo considera Ud. que será el nivel de rendimiento y desempeño organizacional para los próximos tres años?

ANEXOS III: BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. (1988):** *"Strategic Marketing Management"*. John Wilwy and Sons, 2ª ed., New York.
- AAKER, D.A. y MASCARENHAS, B. (1984):** *"The need for strategic flexibility"*. The Journal of Business Strategy, vol. 5, nº2, pp. 74-82.
- ABMA, T. (2000):** *"Fostering learning-in-organizing through narration: Questioning myths and stimulating multiplicity in two performing art schools"*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 9(2), 211-231.
- ACHROL, R.S, TORGER, R. Y STERN, L .W. (1983):** *"El ambiente de dyads de canal de mercadotecnia: una base para el análisis comparativo"*. Journal of marketing, Vol. 47, pp.55-67.
- ACHROOL, R. (1991):** *"Evolution of the marketing organization: new forms for turbulents environments"*. Journal of Marketing. Vol 56. Octubre,
- ACKERS, P. (1998):** *"On Paternalism"*. Historical Studies in Industrial Relations 5: 173-93.
- ACKOFF, R. L. (1974):** *"Redesigning the future"*. Wiley, Nueva York.
- ACKOFF, R. L. (1994):** *"Las sociedad anónima demócratas"*. Prensa de Oxford University, Londres.
- AHMED, R.K. (1998):** *"Culture and climate for innovation"*, European Journal of Innovation Management, Vol. 1 No. 1, pp. 30-43.
- AKKERMANS, H. AND VAN HELDEN, K. (2002):** *"Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: A case study of interrelations between critical success factors"*. European Journal of Information Systems, 11:1, pp. 35-46
- ALABART, Y. (1995).** *"Definiciones y manifestaciones de la Cultura Empresarial"*. folleto- Holguín , Universidad.
- ALABART, Y., (s/f):** *"Propuesta metodológica para el diagnostico de la cultura organizacional"*. En www.monografias.com. Univ. De la Habana
- AL-ALAWI, A.L., AL-MARZOOQI, N. Y. y MOHAMMED, Y. F. (2007):** *"Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors"*. Journal of Knowledge Management. Kempston: Tomo 11, Nº 2; pg. 22
- ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU, M. E. (1992):** *"Theories of Organizational Culture"*. Organization Studies, Vol. 5, No. 3, 193-226.
- ALVAREZ, E., BOLBÁS, J., DE LA VIÑA, J. Mª. (2006):** *"La cadena del gas natural"*. Anales de Mecánica y Electricidad. Enero-febrero 2006.
- ALVAREZ, L.I, SANTOS, Mª. L., VAZQUEZ, R.: (2001):** *"El concepto de Orientación al Mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis"*. Dpto. ADMON. EMPRESAS Y CONTABILIDAD. Univ. Oviedo.
- ALVAREZ, L.I, SANTOS, MªL, VAZQUEZ, R. (2003):** *"La Orientación al Mercado cultural en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas: Propuesta y evaluación de una escala de medida"*. Revista Europea de Dirección y economía de la Empresa. Vol 12, núm. 1. Univ. Oviedo. pp. 153-176.
- ALVAREZ, L.I, SANTOS. M.L, y VAZQUEZ, R. (2000):** *"Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado: efectos moderadores en la relación OM-Resultados"*. Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, Vol.4, nº 1, pp. 7-41.
- ALVAREZ, L.I, VAZQUEZ, R, SANTOS, M.L y DIAZ, A.M (1999):** *"Orientación al Mercado de Entidades no Lucrativas: Variables Moderadoras"*. Actas del XIII Congreso Nacional de AEDEM, Logroño, junio, pp. 133-145.
- ALVAREZ, L.I. (2000):** *"Orientación al Mercado de Organizaciones Privadas no Lucrativas. Aplicación en el Ámbito de las Fundaciones de Competencia Estatal"*. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.

- ALVAREZ, L.I., SANTOS. M.L. y VAZQUEZ, R. (2003):** "La orientación al mercado cultural en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas: propuesta y evaluación de una escala de medida". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, nº1, pp.153-176.
- ALVAREZ, L.I.; SANTOS, M^a. L.; VAZQUEZ, R.: (2001):** "El concepto de Orientación al Mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis". Dpto. ADMON. Empresas y contabilidad. Univ. Oviedo.
- ANDREU, R., SIEBER, S. (2002):** "La gestión del Conocimiento y del aprendizaje". Instituto de Estudios Superiores de la Empresa. IESE. Univ. Navarra.
- ANDREWS, S., BASLER, C., COLLIER, X. (1997):** "Redes, cultura e identidad en las organizaciones". *REIS* 97/02. pp. 31-56.
- ANSOFF, H.I. (1965):** "Corporate strategy". N.Y. McGraw-Hill Book Co.
- ANSOFF, H.I. Y BRANDENBURG, R.G. (1971):** "A language for organizational design: parts I and II", *Management Science*, vol. 17, nº 12, pp. 705-731.
- ARNOLD, J.A.; ARAD, S.; RHOADES, J.A. y DRASGOW, F. (2000):** "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, nº 3, pp. 249-269.
- ASHFORTH, B.E. y MEAL, F. (1989):** "Social identity theory and the organization". *Academy of Management Review*, num. 14, pp. 20-39.
- ATIENZA L. y DE QUINTO J. (2003):** "Regulación para la competencia en el sector eléctrico español". Fundación Alternativas. Documento de trabajo. Octubre 2003.
- AVLONITIS, G. J. y GOUNARIS, S. P. (1997):** "Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs. Consumer Goods Companies". *Industrial Marketing Management*, Vol.26, pp.385-402.
- AVLONITIS, G. J. y GOUNARIS, S. P. (1999):** "Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis". *European Journal of Marketing*, Vol.33, nº 11/12, pp.1003-1037.
- AVLONITIS, G.J., KOUREMENOS, A. y GOUNARIS, S.P. (1994):** "Assesing Marketing Effectiveness: Some Preliminary Results" in *Marketing :its Dynamics and Challenges*, eds. Bloemer, Lemmick & Kasper, *Proceeding of 23rd European Marketing Academy Conference*, Maastricht, Vol.2, pp.1199-1201.
- AZUAJE, D. (2006):** "Un nuevo modelo organizacional: Una visión transcompleja." Seminario avanzado pensamiento gerencial emergente. Univ. Yacambú.
- BAGOZZI, R.P. (1981):** "Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: a comment", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, nº 3, pp. 375-381.
- BAGOZZI, R.P. y PHILLIPS, L.W. (1982):** "Representing and testing organizational theories: a holistic construal", *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, nº 3, pp. 459-489.
- BAIN, J (1959):** "Organización industrial". Nueva York: Wiley
- BAKER, L. T., SIMPSON, M. P., SIGUAW, A. J. (1999):** "The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs". *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume 27, 50-57.
- BAKER, W. E. Y FAULKNER, R.R. (2005):** "Interorganizational Networks. In Baum". Joel A.C., ed. *Companion to Organizations*, Maiden (MA): Blackwell Publishing, 520-540.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999):** "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, nº 4, Fall, pp 411-427.
- BALLANTYNE, D. (2004):** "Action research reviewed: A market-oriented approach". *European Journal of Marketing*. Bradford: 2004. Tomo38, Nº 3/4; pg. 321.
- BARLEY,S.R., MEYER, C.W. Y GASH, D.C. (1988):** "Semiotics and the study of occupational and organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*, 36, 350-372.
- BARNEY, J. (1986):** "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 3, pp. 656-665.

- BARNEY, JAY B. (1991):** "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management 17, 99-120.
- BARREIRO, J.M. y CALVO, A.R.(1994):** "Orientación al Mercado: Una aproximación a la medida de sus consecuencias" en "La Reconstrucción de la Empresa en el Nuevo Orden Económico", Actas del VIII Congreso Nacional de AEDEM, Cáceres, junio, pp.513-521.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999):** "Marketing Relacional". SIC Market. Madrid.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999):** "Nivel de Servicio y Retención de Clientes: el Caso de la Banca en España". Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, nº 4, marzo, pp. 9-36.
- BARROSO, C. y SÁNCHEZ DEL RÍO, E. (2003):** "Influencia de la Orientación al Mercado sobre la Actitud y Comportamiento del Empleado en una Empresa de Servicios". Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, Vol. 16, nº 2, pp.7-32.
- BARROSO, C; MARTÍN, E; SÁNCHEZ DEL RÍO, Mª E. (2005):** "Consequences of market orientation for customers and employees". European Journal of Marketing. Bradford: 2005. Tomo 39, Nº 5/6; pg. 646, 33 pgs.
- BARTELS, R. (1988):** "The History of Marketing". Thought Publishing Horizon, Ohio.
- BARTLETT, A. y GHOSHAL, S. (2000):** "Going Global". Harvard Business Review, Vol 78, nº 2, marzo-abril, pp. 132-142.
- BARTLETT, A. y GHOSHAL, S. (1991):** "La empresa sin fronteras: La solución transnacional". McGraw-Hill, Madrid.
- BATE, P. (1984):** "The impact of organizational culture on approaches to organizational problem solving", Organization Studies, vol. 5, nº 1, pp. 43-66.
- BAZAGA, I. (1998):** "Planeamiento, Gestión y Planificación Estratégica en el Ámbito Público". Santo Domingo, 1998, pág. 14. Materia de apoyo Taller:
- BEATO, P. (2005):** "La liberalización del sector eléctrico en España: ¿Un proceso incompleto o frustrado?". ICE. Nov. 2005. Nº 826.
- BECKER, J. y HOMBURG, C.(1999):** "Market-Oriented Management: A System-Based Perspective". Journal of Market Focused Management, nº 4, pp.17-41.
- BELL, J. (1995):** "The Internationalization of Small Computer Software Firm- A Further Challenge to Stage Theories". European Journal of Marketing, Vol. 29, nº 8, pp. 60-75.
- BELLO, L., POLO, Y. y VAZQUEZ, R. (1999):** "Recientes aportaciones del Marketing la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas". Papeles de Economía Española, 78-79, pp. 190-211.
- BENNET, R.C. y COOPER, R.G. (1981):** "The Misuse of Marketing: An American Tragedy". Business Horizons, Vol.24, nº 6, pp. 51-61.
- BENSON, J.K. (1975):** "The interorganizational network as a political economy". Administrative Science Quarterly, vol 20, num 2 pags, 229-249.
- BERG, P. (1986):** "Organization change as a symbolic transformation process", en Frost, P.J.; Moore, F. ; Louis, M.R.; Lundberg, C.L. y Martin, J.(eds.), Organizational Culture, Sage, Beverly Hills, pp. 105-119.
- BERNÉ, C., PEDRAJA, C.M. y RIVERA, P. (1994):** "Los determinantes de la actitud del consumidor ante la publicidad: un estudio exploratorio", VII Encuentros de Profesores de Marketing, septiembre,
- BEVERLAND, B., LINDGREEN, A. (2002):** "Relationship marketing's appropriateness: a conceptual model and exploratory study". American Marketing Association. Conference Proceedings. Chicago. Tomo 13 pg. 200.
- BIERLY, P.E., KESSLER, E.H. Y CHRISTENSEN, E.W. (2000):** "Aprendizaje organizativo, conocimientos y la sabiduría". Diario de la dirección de Cambiar organizativa, no de Vol. 13. 6, pp. 595 -618.
- BIGNÉ, E.; MOLINER, M.A.; SÁNCHEZ, J. y VALLET, T.M. (1998):** "La orientación al mercado de las empresas del sector azulejero español. La relación con los antecedentes externos y con los

resultados". X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Santander, 24-25 septiembre, pp.121-126.

BINGI, P., SHARMA, M. Y GODLA, J. (1999): "Critical issues affecting an ERP implementation". Information Systems Management, 16:3, pp. 7-14

BIRNBAUM, B. (2007): "Strategy Implementation: Six Supporting Factors", www.birnbaumassociates.com/strategy-implementation.htm, 26.10.2007.

BISP, S.H.; HARMSSEN, H. y GRUNERT, K.G. (1996): "Improving Measurement of Market Orientation –An Attitude/Activity Based Approach". 25th EMAC Conference, Budapest, pp. 75-87.

BLACKBURN, R.S. (1982): "Dimensions of structure: a review and reappraisal", Academy of Management Review, vol. 7, nº 1, pp. 59-66. Brooke, M.Z. y Remmers, H.L. (1978): The Strategy of Multinational Enterprise: Organisation and Finance, MacMillan, Londres.

BOLLEN, K.A. (1989): "Structural equations with latent variables". New York: Wiley

BOLLEN, K.A. y LONG, J.S. (1993): "Testing Structural Equation Models". Newbury Park (Ca):Sage.

BOURGEOIS, L.J., ASTLEY, W.G. (1979): "A strategic model of organizational: Conduct and performance". International Studies of Management and Organization, 6, 3, 440-66.

BOWER, J.L. (1970): "Managing the resource allocation process". Cambridge, MA: Harvard University Press.

BRADY, N. (2004): "In search of market orientation: An experiment in key account management". Marketing Intelligence & Planning. Bradford:.. Tomo22, Nº2/3; pg.. 144.

BRIGGADIKE, R. (1981): "The contributions of marketing to strategic management". Journal of Management Review, Vol. 6 Nº 4.

BROOKE, M.Z. Y REMMERS, H.L. (1978): "The Strategy of Multinational Enterprise: Organisation and Finance". MacMillan, Londres.

BUENGER, V, DAFT, R L., CONLON, E J., y AUSTIN, J. (1996): "Competing Values in Organizations: Contextual Influences and Structural Consequences", Organization Science 7 (5), 557-576.

BUNGE, M. (1979): "Un mundo de sistemas". Reidel, Dordrecht.

BUNGE, M. (1985A): "Filosofía de Science y tecnología". Parte I, Reidel, Dordrecht. Bunge, M (1985b), filosofía de Science y tecnología, Parte 11, Reidel, Dordrecht.

BURAWOY, M. (1986): "El consentimiento en la producción". Madrid: Mtrio. Trabajo y Seguridad Social.

BURNES, B. (2000): "Dirigir el Cambio: un enfoque estratégico para la dinámica organizativa". 3rd edición, Prentice Hall de Financial Times, Harlow.

BURNS, T. Y STALKER, G.M. (1961): "The management of innovation". Tavistock Publications, Londres.

BURT, R S. (1992): "Structural Holes, The Social Structure of Competition", Cambridge (Ma): Harvard University Press.

BURTON, R M., AND OBEL, B (1998): "Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application", 2. ed., Boston: Kluwer Academic Publishers.

BYRNE, J. (1993): "The horizontal". Business Week.

CADOGAN, J.W y SIGUAW, J.A. (1998): "Export Market-Oriented Behaviours, their Antecedents, Consequences and Moderating Factors: Evidence from the UK and the US". 27th EMAC Conference, Estocolmo, Vol.2, pp.449-451.

CADOGAN, J.W. y PAUL, N.J. (1999): "Key Antecedents to Export Market-Oriented Behaviours". 28th EMAC Conference, Berlín.

CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization". Journal of Strategic Marketing, Vol.3, pp.41-60.

- CADOGAN, J.W., DIAMANTOPOULOS, A. y MORTANGES, C.P. (1999):** "A Measure of Exports Market Orientation: Scale Development and Cross- Cultural Validation". Journal of International Business Studies, Vol 30, nº 4, diciembre, pp 689-708.
- CALVO A., DEL RÍO M. L. y CERRATO M. C. (1996):** "Factores de la empresa y del cliente como antecedentes seleccionados de la orientación al mercado". I Congreso Nacional de AEDEM, Granada, pp.129-139.
- CAMERER, C. Y VEPSALAINEN, A. (1988):** "The economic efficiency of corporate culture", Strategic Management Journal, vol. 9, nº 4, pp. 115-126.
- CAMPBELL, D. T. y FISKE, D. W. (1959):** "Convergent and discriminant validation by the multi-traitmultimethod matrix". Psychological Bulletin, 56, 81-105.
- CAMPBELL, I.M., HANDY, B.J. (1978):** "Studies of Reactions of Atoms in a Discharge Flow Stirred Reactor". J. Chem. Soc. Faraday Trans. 1 1978, 74, 316.
- CAMPS, J, CRUZ, S. (2002):** "Creación de una escala de medida del carácter orgánico de las estructuras organizativas". Revista Asturiana De Economía -RAE NUM 24. Univ. Valencia. Pgs. 153-181.
- CANTÚ, H. (2002):** "Desarrollo de una Cultura de Calidad". Cuarta edición, México, D.F.: Mcgraw – Hill.
- CARRASCO, S. (1999):** "Indicadores culturales: Una reflexión. El análisis factorial aplicado a indicadores socioculturales de la Comunidad Valenciana". Tesis Doctoral Universidad de Valencia
- CASTILLO, (2005):** "Las tecnologías de la información y la comunicación para la integración social en América Latina". Fondo Regional para la Innovación Digital en América Latina y el Caribe. Informe de Investigación. Consultado: Nov-2005. En: <http://www.lasociedadcivil.org/index2print.phtml?ac=noticia&key=589>
- CASTRO, S. (s/f):** "Althusser, los estudios culturales y el concepto de ideología." Recuperado Feb. 2005 en: <http://www.campus-oei.org/salactsi/castro3.htm>
- CHAMPION, D.J. (1975):** "The sociology of organizations". New York: Mc-Graw-Hill Book Co.
- CHAMPY, J. (1995):** "Reingeniería en la gerencia: Cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito". Colombia: Editorial Norma, 1995.- 244p.
- CHAN, A. Y CLEGG, S. (2002):** "History, culture and organizations studies". Culture and Organization, 8(4), 259-273.
- CHANDLER, A.D. (1962):** "Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial Enterprise". Cambridge, Mass: The Mit Press.
- CHANDY, RAJESH K. y TELLIS G. J. (1998):** "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize". Journal of Marketing Research, 35 (4), 474-487
- CHANG, T.Z. y CHEN, S.L. (1994):** "The Impact of Market orientation on total Offering Quality and Business Profitability" in Marketing Theory and Applications v.5. Park Whan and Smith Daniel.
- CHANG, T.Z. y CHEN, S.L. (1998):** "Market Orientation, Service Quality and Business Profitabilit: A Conceptual Model and Empirican Evidence". The Journal of Seviles Marketing, Vol. 12, nº 4, pp.246-264.
- CHANNON, D.E. (1979):** "Strategy and structure of british Enterprise". Londres:McMilan Press
- CHAPARRO, F. (2001):** "Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo". Ci. Inf., Brasilia, v.30, nº, P. 19/31. Foro Global de Investigacion Agropecuaria (FAO). Roma
- CHAPMAN, B. J. (1975):** "The Interorganizational Network as a Political Economy". Administrative Science Quarterly 20, 229-249.
- CHECKLAND, P (1999):** "La idea de sistemas, la práctica: inclusiones de sistemas una 30 año de – retrospectivo". John Wiley and Sons, el R.U.
- CHILD, J. (1972):** "Organization Structure and Strategies of control- A Replication of the Aston Study", Administrative Science Quarterly, vol. 17 , nº 2 , pp. 163-177

- CHILD, J. (1997):** "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", Organization Studies, vol. 18, nº 1, pp. 43-76.
- CHILD, J. (2005):** "Organization: Contemporary Principles and Practice". Oxford: Blackwell.
- CHURCHILL, G.A. (1979):** "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal of Marketing Research, vol.16, nº 1, pp.64-73.
- CNE (2009):** "Boletín informativo sobre la evolución del mercado minorista de electricidad en la zona Peninsular". Primer semestre del año 2009" Dirección de relaciones Institucionales.
- CNE (2010):** "Informe anual 2010". CNE.
- COELHO, T. (2003):** "Banco de datos: De inactivo cultural o cultura de vida". Ponencia Seminario Internacional sobre indicadores culturales. México 2003.
- COLLINS, J.C. (2001):** "Good to Great". Hardcover, Illustrated.
- CONNELLY, C. y KELLOWAY, E. (2003):** "Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures". Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24 No. 5, pp. 294-301.
- COOK, T. y CAMPBELL, D. (1979):** "Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings". Boston: Houghton Mifflin.
- COVIN, J. y SLEVIN D. (1989):** "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments". Strategic Management Journal, 18 (1), 2-23.
- CRITTENDEN, V.L., y CRITTENDEN, W. F. (2008):** "Building a Capable Organization: The Eight Levers of Strategy Implementation", Business Horizons 51 (4), 301-309.
- CRONBACH, L.J. (1951):** "Coefficient alpha and the internal structure of test", Psychometrika, vol. 16, pp.297-334.
- CRONIN, B.E., KIESSIG, R. y SPRENKLE, W. D. (2008):** "Reclutar y conservar a personal a través del cambio de cultura". Corrections Today. Lanham: Aug 2008. Tomo 70, Nº 4; Pg.. 48, 4 pgs
- CROSS, R. (2000):** "Looking before you leap: assessing the jump to teams in knowledge-based work", Business Horizons, September, Vol. 43 No. 5, pp. 29-36.
- CRUZ Mª T. (S/F):** "El diagnostico de la cultura organizacional. La experiencia de una empresa". Centro de Estudios de la Economía Cubana. Univ. La Habana.
- CRUZ, T. (2001):** "Indicaciones metodológicas para el estudio de la cultura organizacional en la empresa de refrigeración del Ministerio de la Industria Alimenticia". Tesis Doctoral. Universidad de La Habana. Cuba.
- CUERVO, A. (1989):** "Bases para el diseño organizativo de la empresa". Papeles de Economía Española, 33, 88-115.
- CUMMINGS, S. (1995):** "Centralization and decentralization: the never ending story of separation and betrayal", Scandinavian Journal of Management, vol. 11, nº2, pp. 103-117.
- DAFT, R. L. (1998):** "Organization Theory and Design". 6ª ed., Cincinnati: South-Western College.
- DAFT, R. L., AND MARCIC, D. (2001):** "Understanding Management". 3ª. ed., Fort Worth (Phill). Harcourt College Publishers.
- DAFT, R. L., AND WEICK, K. (1984):** "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems". Academy of Management Review 9 (2), 284-295.
- DALTON, D. T., SPENDOLINI, M., FIELDING, G. Y PORTER, L. (1980):** "La estructura de la organización y el rendimiento: una crítica. Academia de la evaluación de Dirección". Vol. 5, pp.49-64.
- DARROCH, J., MILES, M. P. JARDINE, A. y COMOOKE, E. F. (2004):** "The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Comooke, Rayburn, & Abercrbie". Journal of Marketing Theory and Practice. Statesboro: Fall 2004. FALL. To. 12, Nº 4; pg. 29, 10 pgs
- DAVENPORT, T. (1998):** "Putting die enterprise into die enterprise system". Harvard Business Review, 76:4, pp. 121-131.
- DAVENPORT, T. (2000):** "Mission Critical". Harvard Business School Press, Boston, MA,

- DAVIDOW, W.H. y MALONE, M.S. (1992):** *The Virtual Corporation*, Harper Collins Publishers, New York, NY.
- DÁVILA, C. (2000):** "Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones".
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. (1992).** "Comportamiento humano en el trabajo". M. HILL. MEXICO. 1992
- DAVISS, B. (1999):** "Profits from principle". The Futurist, 28-33.
- DAWSON, L.M. (1987):** "Transferring Industrial Technology to Less Developed Countries". Industrial Marketing Management, Vol.16, nº 4, november, pp. 265-271.
- DAY, D. (1994):** "Criar a radicales: diferentes procesos para defender riesgos corporativos innovativos". Ciencia de la organización, no Vol. 5. 2, pp. 148 -73.
- DAY, G. (1984):** "Strategic Marketing Planning". West Publishing Company, New York.
- DAY, G. (1990):** "Market Driven Strategy: Processes for Creating Value". The Free Press, New York.
- DAY, G. (1994a):** "The Capabilities of Market-Driven Organizations", Journal of Marketing, Vol.58, pp.37-52.
- DAY, G. (1994b):** "Continuous Learning about Markets". California Management Review. Summer, pp.9-31.
- DAY, G. (1999):** "¿Qué significa estar orientado al Mercado?". Harvard- Deusto Business Review, nº 93, noviembre-diciembre, pp 53-68.
- DAY, G. (2000):** "Managing Market Relationship". Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, nº1, pp.24-30.
- DAY, G. y NEGUNDADI, P. (1994):** "Managerial Representations of Competitive Positioning". Journal of Marketing, Vol. 58, nº 2, pp.31-44.
- DAY, G. y WENSLEY, R. (1988):** "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", Journal of Marketing, Vol 52, Abril, pp 1-20.
- DEAL, T. E. y KENNEDY, A. A. (1982):** "Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life". New York: Addison-Wesley.
- DENG, S. y DART, J. (1994):** "Measuring Market Orientation: A Multifactor, Multi-item Approach". Journal of Marketing Management, nº 10, pp 725-742.
- DENG, S. y DART, J. (1999):** "The Market Orientation of Chinese Enterprises During a Time of Transition". European Journal of Marketing, Vol. 33, nº 5/6, pp. 631-654.
- DENISON T. y McDONALD, M. (1995):** "The role of marketing past, present and future", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 1, No.1, pp. 54-78.
- DENISON, D. R. y MISHRA, A. K. (1995):** "Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organization Science, vol. 6, pp. 204-223.
- DESHPANDE, R. (1982):** "The Organization Context of Market Research Use". Journal of Marketing, Vol.46, nº 4, pp.91-101.
- DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U. (1996):** "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of the Market Orientation Scales". Working Paper, Annual Conference Marketing Science Institute, Massachussetts.
- DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U. (1998a):** "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis". Journal of Market Focused Management, Vol. 2, pp. 213-232.
- DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U. (1998b):** "The Market Orientation. Construct: Correlations, Culture and Comprehensiveness". Journal of Market Focused Management, Vol. 2, pp. 237-239.
- DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U. (1999):** "Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms". Journal of International Marketing, Vol.57, nº 1, pp. 111-127.
- DESHPANDE, R. y WEBSTER, F. E. (1989):** "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda". Journal of Marketing, Vol 53, enero, pp 3-15.

- DESHPANDE, R. y ZALTMAN, G. (1982):** "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis". *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, nº 1, pp. 14-31.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E. (1993):** "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovative in Japanese Firms: A Quadrad Analysis". *Journal of Marketing*, Vol.57, January, pp.23-37.
- DEWAR, R.D.; WHETTEN, D.A. y BOJE, D. (1980):** "An examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage scales of centralization, formalization, and task routineness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, nº 1, pp. 120-128.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1988):** "Identifying Differences Between High and Low Involvement Exporters". *International Marketing Review*, Vol.21, nº 5, October, pp. 18-23.
- DIAMANTOPOULOS, A. y CADOGAN, J. (1996):** "Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach". *Journal of Atrategic Marketing*, nº 4, pp.23-52.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993):** "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli ad Jaworski's Framework". *Journal of Strategic Marketing*, nº1, pp.93-121.
- DIAMANTOPOULOS, A. y SCHLEGELMILCH, B. (1994):** "Linking Export Manpower to Export Performance: A Canonical Regression Analysis of European and U.S. Data" in CAVUSGIL, S.T. y AXINN, C. (eds) *Advances in International Marketing*, Jai, New York.
- DICKSON, P.R. (1996):** "The Static and Dynamic Mechanics of Competitions: An Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory". *Journal of Marketing*, Vol.60, October, pp.102-106.
- DIMAGGIO, P. (1992):** "Nadel's paradox revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure", en N. Nohira y R. Eccles (eds.), *Networks and Organizations*, Boston: Harvard University Press, pp. 118-142.
- DIMAGGIO, P. (1994):** "Culture and Economy", en Neil SMELSER y R. SWEDBORG, *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press.
- DIMAGGIO, P. (1997):** "Culture and Cognition". *Annual Review of Sociology*, vol. 23, pp. 263-287.
- DIMAGGIO, P. y POWEL, W. (1983):** "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, nº 3, pp. 147-170.
- DINAMARCA, (2004):** "Epitafio a la Modernidad: Desafío para una Crítica Postmoderna". Universidad Bolivariana. Chile Consultado: 14-10-2005. En: <http://www.portalciudadano.cl/archivos/epitafio.pdf>
- DISLA, L y DISLA P., (2003):** "La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en Dos Sportswear, S.A., Esperanza". Tiago de los Caballeros. República Dominicana
- DOBNI, B.; DOBNI, D.; LUFFMAN, G. (2001):** "Enfoques conductuales para presentar la puesta en práctica de una estrategia" *Marketing Intelligence & Planning*. Bradford 2001. Tomo 19, N. 6/7; pg. 400, 9 pgs
- DOBROV, G.M. (1979):** "La tecnología en cuanto a organización". *Revista Internacional de Ciencias*, vol. XXXI, núm. 4, págs. 369-393.
- DONALDSON, L. (1996):** "For Positivist Organization theory". *Proving the Hard Core*, Sage, Londres.
- DONALDSON, L. (1999):** "The Normal Science of Structural Contingency Theory". In Clegg, Stewart R., and Hardy, Cynthia, eds. *Studying Organization: Theory & Method*, London: SAGE Publications, 51-70.
- DONALDSON, L. (2001):** "The Contingency Theory of Organizations". Sage Publication, CA.
- DOOLEY, K. J. (2004):** "Complexity Science Models of Organizational Change and Innovation". In Poole, Marshall S., and Van de Ven, Andrew H., eds. *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press, 354-373.
- DOTY, H. GLICK, W.H. (1994):** "Typologies as unique form of Theory building: Toward improved understanding and modeling". *Management Review*. 1994. Vol 19, nº2.

- DOYLE, P. y HOOLEY, G.J. (1992):** "Strategic Orientation and Corporate Performance". International Journal of Research in Marketing, Vol. 9, pp.59-73.
- DOYLE, P. y WONG, V. (1996):** "Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study". European Journal of Marketing, Vol. 32, nº 5/6, pp. 514-535.
- DRUCKER, P. (1998):** "La Sociedad Post Capitalista". Colombia: Norma.
- DRUCKER, P. (1999):** "Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI". Colombia: Norma.
- DRUCKER, P.F. (1954):** "The Practice of Management". Harper and Row Publishers, New York.
- DRUCKER, P.F. (1988):** "Management and the World's Work". Harvard Business Review, Vol. 66, nº 5, pp.65-76.
- DYAS, G.P. (1972):** "Strategy and structure of french industrial Enterprise". Enterprise, Harvard S.Tesis, Massachusetts.
- DYER, W.G. Jr. (1986):** "The cycle of cultural evolution in organizations", en Kilman, R.H.; Saxton, M.J. y Serpa, R. (eds.), Gaining control of the corporate culture, Jossey-Bass, San Francisco.
- EDWARDS, P. (1986):** "Conflict at Work". Oxford: Blackwell.
- EISENBERG, E.M. (1984):** "Ambiguity as strategy in organizational communication". Communication Monographs, Vol. 51, pp. 237-42.
- EISENHARDT, K. (1989):** "Agency Theory: An assessment and review", Academy of Management Review, vol. 14, nº 1, pp. 57-74.
- EISENHARDT, K. M., y BHATIA, MAHESH M. (2005):** "Organizational Complexity and Computation". In Baum, J.A.C., ed. Companion to Organizations, Maiden (MA): Blackwell Publishing, 442-466.
- ELLIOT, G. R. (1990):** "The marketing concept – necessary, but sufficient? An environmental view", European Journal of Marketing, Vol. 24, No. 8.
- ENGDAHL, R. (1993):** "Complexity and richness: Inversely related information structure variables with causal effect on problem formulation". Organization Development Journal, 11(2), 19-26.
- ENGDAHL, R. A. (2005):** "Organization Evolution: The Natural Change Model for Organizational Structure in Changing". Times Organization Development Journal. Chesterland: Summer 2005. Tomo 23, Nº 2; pg. 50, 12 pgs
- ENGDAHL, R. A., KEATING R. J. y AUPPERLE K. E. (2000):** "Strategy and structure: Chicken or egg? Organization" Development Journal. Chesterland: Winter 2000. Tomo 18, Nº 4; pg. 21, 13 pgs
- ENAGAS (2010):** "El sistema gasista español: Informe 2010". ENAGAS.
- EVERED, R. (1983):** "The language of organizations: The case of the navy". En L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, y T. Dandridge (eds), Organizational symbolism, Greenwich:JAI.
- FARREL, M.A. y OCZKOWSKI, E. (1997):** "An Analysis of the MKTOR and MARKOR. Measures of Market Orientation: An Australian Perspective". Marketing Bulletin, Vol.8, pp.30-40.
- FARRELL, M. A, OCZKOWSKI, E. (2002):** "Are market orientation and Learning Organization Necessary for Superior Organizational Performance?" Journal of Market. Focused Management, Volume 5, 197-217.
- FARSIGHT LEADERSHIP ORGANISATION (2007):** "Strategy Implementation and Realisation", www.businessballs.com/businessstrategyimplementation.htm, 24.10.2007.
- FEBLES, J., OREJA, J.R. (2006):** "La cultura empresarial y sus implicaciones en la innovación desde el diseño organizativo". FYDE-Caja Canarias, Colección e-books, nº1, 2006.
- FELTON, A.P. (1959):** "Making the Marketing Concept Work". Harvard Business Review, Vol. 37 (4), pp.55-62.
- FERNÁNDEZ DE HOYOS, A. (2002):** "El grado de Orientación al Mercado en la empresa española en los años 90: su medición a través de la estructura organizativa". Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias, 2002 -dialnet.unirioja.es. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=271633>.
- FERNÁNDEZ, M., SÁNCHEZ, J.C. y RICO, R. (2001):** "Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento". Psicothema 2001. Vol. 13, nº 1, pp. 29-39

- FERREIRAS, A.J. (1999):** *"Propuesta de estructura organizacional y plan estratégico básico para la Oficina Nacional de Derechos de Autor"*. Tesis Doctoral
- FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D.C. (1996):** *"Liderazgo estratégico: exceda los ejecutivos y sus efectos sobre organizaciones"*. St. Paul: editorial de oeste.
- FINKELSTEIN, S. (1997):** *"Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy"*, Strategic Management Journal 16, 461-476.
- FISHER, D.M., FISHER, S.A., KIANG, M. Y. y CHI, R.T. (2004):** *"Evaluating mid-Level ERP software"*. Journal of Computer Information Systems, 45:1, pp. 38-46.
- FLAVIÁN, C. y LOZANO, F.J. (1999):** *"Formas Alternativas de Orientación al Mercado en la Distribución Comercial Española"*. XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Valladolid, 1-2 octubre, pp.143-148.
- FLAVIÁN, C., JIMÉNEZ, J. y LOZANO, J. (1999a):** *"La Orientación al Mercado como una nueva Forma de Entender el concepto de Marketing"*. Cuadernos Aragoneses de Economía, Vol 9, nº 1, pp 243-253.
- FLAVIÁN, C.; JIMÉNEZ, J. y LOZANO, J. (1999b):** *"Algunas Consideraciones sobre la Relación entre orientación al Mercado y Rentabilidad"*. Investigación y Marketing, nº 64, pp 34-39.
- FLEITAS, J. (2002):** *"Programa de Formación Empresarial"*. PROFORME. Trabajo de ascenso para optar a la categoría de Asociado. (No publicado). Venezuela: UNELLEZ.
- FORNELL, C. (1982):** *"A Second Generation of Multivariate Analysis"*. Praeger Publisher, New York.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981):** *"Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error"*. Journal of Marketing Research, 8, pp. 39-50.
- FREDRICKSON, J.W. (1984):** *"The effect of struture on the strategic decision process"*. Academy of Management Proceedings, 12-16.
- FREDRICKSON, J.W. (1986):** *"The strategic decision process and organizational structure"*. Academy of Management Review, 11, 280-297.
- FRIEDLAND, R. y R. ALFORD (1991):** *"Bringing Society Back In"*, in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- FRY, L.W. (1982):** *"Technology-structure research: tree critical issues"*. Academy of Management Journal, 25, 532-551.
- FUENTEMAYOR, R. (2001):** *"Interpretando organizaciones"*. Colección: Ciencias Sociales, Serie: Sociología. Universidad de los Andes, Venezuela.
- GABLE, G., SEDERA, D. y CHAN, T. (2003):** *"Enterprise systems success: A measurement model"*. Proceedings of the 24th. ICIS, 576-591.
- GALBRAITH J. R. y KAZANJIAN; R. K. (1986):** *"Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization: The Role of Matrix Designs"*. Human Resource Management (1986-1998). New York, Vol. 25, Iss. 1; p. 37 (18 pages)
- GALBRAITH, J.R. (1973):** *"Designing complex organizations"*. Addison-Wesley, Mass.
- GALBRAITH, J.R. (1977):** *"Organizational design"*. Addison-Wesley, Mass.
- GALBRAITH, J.R. (1994):** *"Competing with flexible lateral organizations"*. 2ª edición, Ed. Addison-Wesley, Boston.
- GALBRAITH, J.R. y NATHANSON, D.A. (1978):** *"Strategy implantation, structure, systems and process"*. West Publishing, St. Paul Minesota.
- GAMMELGAARD, J. y RITTER, T. (2000):** *"Knowledge retrieval process in multinational consulting firms"*. Danish Social Sciences Research Council, Frederiksberg, Denmark, available at: <http://web.cbs.dk/departments/int/seminarpapers/JG-Knowledge.pdf> (accessed 4 September 2004).
- GARCIA, C. Mª (2005):** *"Una aproximación al concepto de cultura organizacional"*. Universidad Piloto de Colombia – Pontificia Universidad Javeriana, 8 Dic. 2005.

- GARVIN, D.A. (1991):** *“Competing on the eight dimensions of quality”*. European Journal of Dirección de Marketing, 7ª en español, Prentice
- GAUZENTC, C. (2001):** *“Why Should Time be Considered in Market Orientation Research?”*. Academy of Marketing Science Review.
- GAUZENTE, C. (1999):** *“Comparing market orientation scales: a content analysis”*. Marketing Bulletin, vol. 10, pp. 76-82.
- GEERTZ, C. (1973):** *“The interpretation of cultures”*. N.Y.: Basic Books
- GEIGER, S. W., RITCHIE, W. J. y MARLIN, D. (2006):** *“Strategy/Structure Fit and Firm Performance”*. Organization Development Journal. Chesterland: Summer Tomo 24, N° 2; pg. 10, 13 pgs
- GERLINGER, J.M., BEAMISH, P.W. y DA COSTA, R. (1989):** *“Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance”*. Strategic Management Journal, Vol.10, pp. 109-119.
- GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1989):** *“Internal Differenciation within Multinational Corporations”*, Strategic Management Journal, vol. 10, n° 3, pp. 323-337.
- GIBBONS, R. (1999):** *“Taking Coase Seriously”*, Administrative Science Quarterly 44(1): 145-57.
- GIBSON, J, LVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (1996):** *“Organizaciones”*. Ed. McGraw-Hill, México, pag. 470474.527529 y 536.
- GILES, W. D. (1991):** *“Making Strategy Work”*, Long Range Planning!*(5), 75-91.
- GILMAN, M., EDWARDS P., RAM, M. y ARROWSMITH, J. (2002):** *“Pay Determination in Small Firms in the UK”*, Industrial Relations Journal 33(1): 52-67.
- GLADWELL, M. (2005):** *“Parpadee”*. Nueva York: Little, Brown y Cia.
- GOH, S. (2002):** *“Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications”*. Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No. 1, pp. 23-30.
- GONZALEZ O. y GONZALEZ, J. (s/f):** *“Implicaciones de la Orientación al Mercado en la transformación medioambiental de las empresas industriales”*. Dpto. Admón. y Economía de Empresa. Univ. Salamanca.
- GONZÁLEZ, I. (2004):** *“Las TIC al servicio de la competitividad de las Pequeñas y Medianas empresas”*. Pymes-Experiencia Conindustria. Consultado 15-03-2006. <http://www.iberpymonline.org/TIC0904/CONINDUSTRIAlsabelGonzalez.pdf>
- GOTTSCHALK, P. (2008):** *“Organizational Structure as Predictor of Intelligence Strategy Implementation in Policing”*. International Journal of Law, Crime and Justice 36 (3), 184-195.
- GOUNARIS, P. y AVLONITIS, G. (2001):** *“Market orientation development: A comparison of industrial vs. Consumer goods companies”*. The Journal of Business & Industrial Marketing. Santa Barbara 2001. Tomo 16, N°5 Pg. 354.
- GOUNARIS, P., AVLONITIS, G. y PAPASTATHOPOULOU, P. (2004):** *“Managing a firm's behavior through market orientation development: some empirical findings”*. European Journal of Marketing. Bradford 2004. Tomo 38, N°11/12 Pg. 1481.
- GOUNARIS, S.P. y AVLONITIS, G.J. (1997):** *“Company and Market Correlates of Marketing Orientation”*. 25th EMAC Conference, Warwick. Proceedings, Vol. 3, pp. 536-555.
- GRAHAN, J.L. (1985):** *“The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Exploratory Study”*. Journal of International Business Studies, Vol.16, n° 1, pp. 81-96.
- GRANT, R.M. (1991):** *“The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation”*. California Management Review, Vol.33, n° 3, pp.114-135.
- GRAY, B.; MATEAR, S.; BOSHOF, C. y MATHESON, P. (1998):** *“Developing a Better Measure of Market Orientation”*. European Journal of Marketing, Vol.32, n° 9/10, pp. 884
- GREEN K. W.JR., INMAN, R. A, BROWN G. y T HILLMAN W. (2005):** *“Market orientation: relation to structure and performance”*. The Journal of Business & Industrial Marketing. Santa Barbara: Tomo 20, N° 6; pg. 276, 9 pgs

- GREEN, k. W. Jr. (2002):** "Just-in-time selling relation to market orientation, organizational structure & organizational performance". Colege administration & Business. Louisiana Tech University.
- GREENLEY, G.E. (1995a):** "Forms of Market Orientation in UK Companies". Journal of Management Studies, Vol 32 (1), pp.46-66.
- GREENLEY, G.E. (1995b):** "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies". British Journal of Management, Vol. 6(1), pp. 1-13.
- GREGORY, k. (1983):** "Native view paradidgms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations". Administrative Science Quarterly, 28, 359-376
- GRESHAM, G, HAHER, J. y MARKOWSKI, E. (2006):** "Interfunctional market orientation between marketing departaments and technical departaments in the management of the new product development process". Journal of behavioral and applied management. Glendale 2006 (sept). Tomo 8, num. 1. Pag 43, 23 ps
- GRINYER, F. y ARDEKANI, M. (1980):** "Dimensions of organizational struture: a critical replication". Academy of Management Journal, 23, 405-421.
- GRÖNROOS, C. (1989):** "Defining Marketing: A Market Oriented Aproach". European Journal of Marketing, Vol. 23 (1), pp. 52-60.
- GROVER, V., JEONG, S.R. y SEGARS, A.H. (1996):** "Information systems effectiveness: The construct space and patterns of application". Information and Management, 31, , pp. 177-191.
- GRUNERT, K. ; HARMSSEN, H.; MEULENBERG, M.; KUIPER, E.; OTTOWITZ, T.; DECLERCK, F.; TRAILL, B. GRUNERT, K. ; HARMSSEN, H.; MEULENBERG, M.; KUIPER, E.; OTTOWITZ, T.; DECLERCK, F.; TRAILL, B. y GÖRANSSON, G. (1996):** "Innovation in the Food Sector: Investigation the Link Between R&D and Market Orientation". Ptoceedings of the 25th EMAC Conference, Budapets, pp. 1723-1726.
- GRUNFELD, C., PANG, M., SHIGENAGA, J., JENSEN, P., AALLONE, R., FRIEDMAN, J. y FEINGOLD, K. (1996):** "Serum leptin levels in the acquired immunodeficiency syndrome". Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism 81, 4342-4346.
- GUINGOLD, M. y JOHNSON, B. (1998):** "Intrafirm Technical Knowledge and Competitive Advantage: A Framework for Superior Market Driven Performance". Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.13, nº 1, pp.70-81.
- GULATI, R. (1995):** "Social Structure and Alliance Formation Pattern: A Longitudinal Analysis", Administrative Science Quarterly 40,619-652.
- GULATI, R. (1998):** "Alliances and Networks", Strategic Management Journal 19 (4), 293-317.
- GULATI, R. (1999):** "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation". Strategic Management Journal 20 (5), 397-420.
- GULATI, R., DIALDIN, D. A. y WANG, L. (2005):** "Organizational Networks", In Baum, J.A.C., ed. Companion to Organizations, Maiden (MA): Blackwell Publishing, 281-303.
- GUNDLACH, G., ACHROL, R.S. y MENTZER, J.T. (1995):** "The Structure of Commitment in Exchange". Journal of Marketing, Vol.59, january, pp. 78-92.
- GUPTA, A.K. Y GOVINDARAJAN, V. (2000):** "Knowledge management social dimension: lessons from Nucor Steel", Sloan Management Review, Vol. 42 No. 1, pp. 71-81.
- GUPTA, B., IYER, L. Y ARONSON, J. (2000):** "Knowledge management: practices and challenges". Industrial & Data Systems, Vol. 100 No. 1, pp. 17-21.
- GUROWITZ, EDWARD M. (2007):** "The Challenge of Strategy Implementation". En www.gurowitz.com/articles/strategy.pdf, 26.10.2007.
- GUTIERREZ, J. y RODRIGUEZ, A.I. (1996):** "De Nuevo la Miopía en el Marketing: Las Limitaciones de la Orientación al Consumidor". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.Vol.2, nº 2, pp.39-60.
- HADJIKHANI, A. (1997):** "A note on the criticisms against the internationalization process model". Management International Review, Vol.37, nº2, pp. 43-66.

- HAGE, J. y AIKEN, M. (1967):** "Relationship of centralization to other structural properties", *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, nº 2, pp. 72-92.
- HAGE, J. y AIKEN, M. (1970):** "Social Change in Complex Organizations". Random House, New York.
- HAIR, H.F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. y BLACK, W.C. (1999):** "Análisis Multivariante". Prentice Hall, Madrid 1992
- HAIRE, M. GHISELLI, E.E Y PORTER, L. (1966):** "Managerial thinking: An international study". N.Y.: John Wiley.
- HALL, R. H., HASS, J. Y JOHNSON, N. J. (1967):** "El tamaño organizativo, la complejidad, y la formalización". *La evaluación sociológica estadounidense*, Vol. 32, pp.903-912.
- HALL, R.H. (1991):** "Organizations: structures, processes and outcomes". Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- HAMBRICK, D.C. (1983):** "Algunas pruebas de la eficacia y la atributos funcionales de los tipos estratégicos de Miles y Snow". *Academia de revista de dirección*, 26, 2 -26.
- HAMBRICK, D.C. y LEI, D (1985):** "Hacia una priorización empírica de variables de contingencia para la estrategia de la empresa". *Academia de revista de Dirección*, 28, 763 -788.
- HAMILTON, S. y CHERVANY, N.L. (1981):** "Evaluating information system effectiveness. Part. I: Comparing evaluation approaches". *MIS Quarterly*, 5:3, 1981, pp. 55-69.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994):** "Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution". HarperCollins, New York.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1995):** "Preurejanje podjetja: Manifest revolucije vposlovanju". Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- HANDY, C. (1978):** "Gods of management". London: Souvenir Press.
- HANDY, C. (1999):** "Understanding organisations". Penguin
- HANKINSON, P. (1999):** "An empirical study which compares the organisational structures of companies managing the world's top 100 brands with those managing outsider brands", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 8 No. 5, pp. 402-14.
- HANKINSON, P. y HANKINSON, G. (1998):** "The role of organisational structure in successful global brand management: a case study of the Pierre Smirnoff Company", *Journal of Brand Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 29-43.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1981):** "The population ecology of organizations". En o. Grusky y G.A. Miller (eds.): "The sociology of organisations", The free Press, pags. 176-200, N.Y.
- HANNAN, M.T., y FREEMAN, J. (1977):** "La ecología de población de organizaciones". *Revista estadounidense de sociología*, 82, 929 -963.
- HARARI, O. (1999):** "Why do leaders avoid change?". *Management Review*, 35-37.
- HARRIGAN, K.R. (1983):** "Strategies for vertical integration". Lexington Books, Londres.
- HARRINGTON, J. (1991):** "Organizational Structure and Information Technology", Prentice Hall International, UK.
- HARRIS, L. C. (1996):** "Cultural obstacles to market orientation". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Volume: 2 Issue, 36-52.
- HARRIS, L. C. (2002):** "Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach". *Journal of Market-Focus Management*, Volume: 5, 239-270.
- HARRIS, L.C. y PIERCY, N. (1997a):** "Barriers to Market Orientation in Retail Companies". *Marketing Without Borders*, Academy of Marketing, 31st Annual Conference, Manchester, pp. 439-452.
- HARRIS, L.C. y PIERCY, N. (1997b):** "Market Orientation is Free: The Real Costs of Becoming Market-Led". *Management Decision*, Vol.35, nº1, pp.33-38.
- HARRISON, P. J. y SHAW, R. N. (2004):** "Intra-organisational marketing culture and market orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public library". *Library Management*. Bradford: 2004. Tomo 25, Nº 8/9; pg. 391.

- HATCH, M. (1997):** "Organization theory". Oxford: University Press.
- HATCH, M.J. (1999):** "Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure", *Organization Studies*, Vol. 20 No. 1 pp. 75-100.
- HATCH, M.J., Y CUNLIFFE, A. L. (2006):** "Organization Theory". 2nd ed., Oxford University Press
- HAYES, B. (1992):** "Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires". The Quality Press, Milwaukee.
- HERNÁNDEZ, C. y MARTÍN, C. (2000):** "Estudio de Mercado vs Despliegue Funcional de la Calidad: La Matriz QFD como superación de las limitaciones de los enfoques de Recursos-Capacidades y del Marketing: de Orientación al Mercado". X Jornada Hispano-Lusas de Gestión Científica, febrero, pp 113-120.
- HERNÁNDEZ, J.M. (1998):** "Orientación al Mercado: Antecedentes y Consecuencias". Trabajo de Investigación, Universidad de Extremadura.
- HICKSON, D.J., Mc MILLAN, C.J., AZUMI, K. y HORVATH, D. (1981):** "Grounds for comparative organization theory: Quicksands or Hard core?". En C.J. Lammers y D. J. Hickson (eds): "Organization alive and unlike". Routledge and Kegan Paul, Londres, 1981.
- HILL, C, y HANSEN, G (1991):** "Un estudio longitudinal de la causa y las consecuencias de los cambios en la diversificación en the U.S. industria farmacéutica", 1977 -1986. *Rev. de Dirección estratégica*, 1, 187 -199.
- HILL, T. (1983):** "Production/Operation management". Prentice-Hall, Nueva York.
- HILLS, B. y SARIN, S. (2003):** "From market driven to market driving: An alternate paradigm for marketing in high technology industries". *Journal of marketing Theory and Practice*. Statesboro: summer 2003. Tomo 11, nº3; pg 13, 12 pgs.
- HO, C, WU, W. y TAI, Y. (2004):** "Strategies for the adaptation of ERP systems". *Industrial Management and Data Systems*, 104:3, pp. 234-251.
- HOFSTEDE, F.T., STEENKAMP, J.B. y WEDEL, M. (1999):** "International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations". *Journal of Marketing Research*, Vol 36, febrero, pp 1-17.
- HOFSTEDE, G. (1980):** "Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad?". *Organizational Dynamics*, CNE (2009): "Boletín informativo sobre la evolución del mercado minorista de electricidad en la zona Peninsular". Primer semestre del año 2009" Dirección de relaciones Institucionales. Vol. 9, nº 1, pp. 42-63.
- HOFSTEDE, G. (1984):** "Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values". Sage Publications Beverly Hills, CA,
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., DAVAL, D. y SANDERS, G. (1990):** "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nº 2, pp. 286-316.
- HOLLAND, C.P. y LIGHT, B. (1999):** "A critical success factors model for ERP implementation". *IEEE Software*, May/June, 1999, pp. 411-416.
- HOMBURG, CH. y BECKER, J. (1998):** "Market-oriented Management: A Systems-based Approach". 27th EMAC Conference, Estocolmo, may, *Proceedings*, Vol.3, pp.129-138.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E. y SHEPHERD, J.(1990):** "The Markeintg Concept: Putting the Theory into Practice". *European Journal of Marketing*, Vol.24, nº 9, pp.7-23.
- HORVATH, D., Mc MILLAN, C.J., AZUMI, K. Y HICKSON, D.J. (1976):** "The cultural contexto of organization control: An internacional comparison". *Internacional Studies of Management and Organization*, vol. 6, págs. 60-87.
- HOSKISSON, R.E., HITT, M.A., JOHNSON, R.A. y MOESEL, D.D. (1993):** "Formule la validez de un objetivo (la entropía) medida categórica de la estrategia de diversificación". *Revista de Dirección estratégica*, 14, 215 -235.
- HOUSTON, F.S. (1986):** "The Marketing Concept: What It Is and What It Is not?". *Journal of Marketing*, Volume: 50, 81-87.

- HOWELL, R. (1987):** "Covariance Structure Modelling and Measurement Issues: A Note on Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources". *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 119-126.
- HREBINIAK, L. G. (2005):** "Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change", Upper Saddle River: Pearson Education.
- HREBINIAK, L. G. (2006):** "Obstacles to Effective Strategy Implementation", *Organizational Dynamics* 35 (1), 12-31.
- HREBINIAK, L. G. y JOYCE, W. F. (1984):** "Implementing Strategy". New York: Macmillan Publishing.
- HUGUES, G.D. (1986):** "Mercadotecnia. Planeación Estratégica". Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1996):** "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependences and Empirical Dimensions". *Journal of Marketing*, Vol 60, Octubre, pp 107-114.
- HURLEY, R.F. y HULT, T.M. (1998):** "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, Vol 62, Julio, pp 42-54.
- HYDEN, H.E. (1994):** "From manager to leader", *Executive Excellence*, Vol. 11 No. 12, December, pp. 10.
- IBARRA, H. y ANDREWS, S. B. (1993):** "Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions". *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 277-303.
- IFINEDO, P. (2005):** "Do Organisational-technological contingency factors influence the perception of ERP systems success? An exploratory study in the Baltic-Nordic region of Europe". *Proceedings of the IBIMA Conference*, Lisbon, Portugal, 2005.
- IFINEDO, P. (2007):** "Interactions between organizational size, culture and structure and some its factors in the complex of ERP assessment: An exploratory investigation". *The Journal of Computer Information Systems*. Stillwater: Summer 2007. Tomo 47, N° 4; pg. 28, 17 pgs.
- INGRAM, P. y BAUM, JOEL A.C. (1997):** "Chain Affiliation and the Failure of Manhattan hotels, 1898-1899", *Administrative Science Quarterly* 42 (March), 68-102.
- INKSON, J.H., PUGH, D.S. y HICKSON, D.J. (1970):** "Organization, context and structure. An Abbreviated replication". *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, num 3, pags. 318-329.
- ITTNER, C.D. y KOGUT, B. (1995):** "How control systems can support organizational flexibility", en Bowman, E. y Kogut, B. (eds.), *Redesigning the firm*, Oxford University Press, Nueva York.
- JACKSON, J. y MORGAN, C. (1982):** "Organization theory". Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- JACOBY, S. (1997):** "Modern Manors. Princeton", NJ: Princeton University Press.
- JARILLO, J.C. (1988):** "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 31-41.
- KOGUT, B. and ZANDER, U. (1992):** "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organisation Science*, Vol. 3, August, pp. 383-97
- JAROWSKI, B., KHOLI, A.J. y SAHAY A. K. (2000):** "Mercados Llevados por la ambición Vs. Mercados Conducidos" *Academy of Marketing Science Journal*: Greenvale. Greenvale. Tomo 28, N°1; pg 45. 10 pgs.
- JAWORSKI, B. y KOHLI, A.K. (1993):** "Market Orientation: Antecedents And Consequences". *Journal of Marketing*, Vol 57, Julio, pp 53-70.
- JAWORSKI, B. y KOHLI, A.K. (1996):** "Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap". *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, pp.119-135.
- JAWORSKI, B.J., KOHLI, A.K. y SAHAY, A. (2000):** "Market-Driven versus Driving Markets". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, n°1, pp.45-54.
- JELINEK, M. y BURSTEIN, M.C., (1982):** "The production administrative structure: A paradigma for strategic fit". *Academy of Management Review*, vol. 7, mun 2, pags. 242-252.
- JELINEK, M., SMIRCICH, L. y HIRSP, P. (1983):** "Introduction: A code of many colors". *Administrative Science Quarterly*, 28 Sept.

- JENNINGS, D.F. y SEAMAN, S.L. (1994):** "High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, nº6, pp. 459-475.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (1997):** "Exploring corporate strategy". (4th. Edition), Prentice Hall.
- JONES, M. y PRICE, L.R. (2001):** "Organizational knowledge sharing in ERP implementation: A multiple case study analysis". Proceedings of the 22nd. International Conference on Information Systems, New Orleans, Louisiana.
- JUDSON, A. S. (1991):** "Invest in a High-Yield Strategic Plan", *Journal of Business Strategy* 12 (4), 34-39.
- KANUNGO, S., SADAVARTI, S. y SRINIVAS, (2001):** "Relating IT strategy and organizational culture: An empirical study of public sector units in India. *Journal of Strategic Information Systems*", 10, 2001, pp. 29-57.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1992):** "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review* 70 (1-2), 71-79.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1996):** "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004):** "The Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2006):** "How to Implement a New Strategy without Disrupting Your Organization". *Harvard Business Review* 84 (3), 100-109.
- KASPER, H. (1998):** "Corporate Culture and Market Orientation: First and Preliminary Results from 18 Case Studies". 27th EMAC Annual Conference, from 20th to 23th may, Estocolmo. Proceedings, Vol. 2, pp.579-599.
- KAST, F. y ROSENZWEIG (1970):** "Organization and Management. A system Approach". McGraw-Hill. Traducido al español en 1979 por McGraw-Hill de México.
- KAUFFMAN, S. (1995):** "At home in the universe". N.Y. Oxford University Press.
- KAUFMAN, B. E. (2004):** "The Global Evolution of Industrial Relations". Geneva: International Labour Office.
- KEITH, R.J. (1960):** "The Marketing Revolution". *Journal of Marketing*, Vol.24, nº1, pp. 35-38.
- KELLEY, S. (1992):** "Developing Customer Orientation Among Service Employees". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.20, nº 1, pp.27-36.
- KHANDWALLA, P.N. (1976):** "Some top management styles, their context and performance", *Organization and Administrative Sciences*, vol. 7, nº 4, pp. 21-51.
- KHANDWALLA, P.N. (1977):** "The design of organizations". Harcourt, Brace, Jovanovich, Nueva York.
- KILIC, C. DURSUN, T. (2010):** "The Effect of Organizational Culture on Customer Orientation". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Hollywood: Mar 2010. Vol. 15, Iss. 2; pg. 1, 7 pgs
- KLOOSTERMAN, R., VAN DER LEUN, J. AND RATH, J. (1999):** "Mixed Embeddedness", *International Journal of Urban and Regional Research* 23(2): 252-66
- KNIGHT, G. (2000):** "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization". *Journal of International Marketing*, Vol. 8, nº 2, pp. 12-33.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1989):** "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". Research Program-Working Paper, Marketing Science Institute.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990):** "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, Vol 54, abril, pp 1-18.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1993):** "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, Vol. 57, julio, pp.53-70.

- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Y KUMAR, A. (1993):** "MARKOR: A measure of Market Orientation". Journal of Marketing Research, Vol.30, nº4, november, pp.467-477.
- KOTHA, S. (1995):** "Mass customization: implementing the emerging paradigm for competitive advantage", Strategic Management Journal, vol. 16, pp. 21-42.
- KOTLER, P. (1977):** "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness". Harvard Business Review, Vol. 56, nº 6, pp.67-75.
- KOTLER, P. (1980):** "Los principios del marketing". Despeñaderos de Englewood, NJ: Prentice - Hall.
- KOTLER, P. (1988):** "Marketing Management: Analysis, Planning and Control". Prentice-Hall, New Jersey.
- KOTLER, P. (1995):** "Dirección de Marketing". Prentice Hall, 8ª ed., New Jersey.
- KOVAC, J. (1996):** "Povecanje učinkovitosti uresnicevanja strategije podjetja s pomočjo projektnega managementa". Organizacija 29 (2), 94-99.
- KRIJNEN, H.G. (1979):** "The flexible firm". Long Range Planning, vol. 12, nº 5, pp. 63-75.
- KUMAR, K. y VAN HILLEGERBERG, J. (2000):** "ERP Experiences and Evolution". Communications of the ACM, 43:4, 2000, pp. 2226.
- KUMAR, K., SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1998):** "Examining the Market Orientation.Performance Relationship: A Context-Specific Study". Journal of Management, Vol.24, nº 2, pp.201-233.
- LADO, N. (1996):** "La Orientación al Mercado en la Estrategia Empresarial: Las empresas aseguradoras en España". Economía Industrial, Vol. 307, pp. 91-99.
- LADO, N. (1999):** "Los componentes de la orientación al mercado: un estudio exploratorio en el mercado del seguro de Europa y Estados Unidos". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, nº3, pp.95-105.
- LADO, N, MAYDEU, A. y MARTÍNEZ, M.A. (1998):** "El Nivel de la Orientación al Mercado en las Empresas Aseguradoras en España y en el resto de Europa: un Estudio Comparativo". Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, Vol 2, nº 1, marzo, pp 99-111.
- LAFFERTY, B. y HULT, G. T. (2001):** "Una síntesis de perspectivas contemporáneas sobre la Orientación del mercado". European Journal of marketing. Bradford. To35, Nº1/2; pg.. 92.
- LAHABA, N. y LEON, M. (2001):** "La gestión del Conocimiento: Una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones". ACIMED, MAYO-AGOSTO 2001. Vol 9, nº2, p.121-126. ISSN 1024-9435
- LAMBIN, J.J. (1996):** "The Misunderstanding about Marketing". CEMS Business Review, Vol.1, pp 37-56.
- LANCASTER, G. y VAN DER VELDEN, H. (2004):** "The influence of employee characteristics on market orientation". The International Journal of Bank Marketing. Bradford: 2004. Tomo 22, Nº 4/5; pg. 343.
- LANGERAK, F. y COMMANDEUR, H.R. (1998):** "The Influences of Market Orientation on Competitive Superiority and Performance of Industrial Business". 27th EMAC Conference, Estocolmo, may. Proceedings, Vol. 3, pp. 91-105.
- LANGERAK, F, NOOTENBOOM, K. y VAN DER KNAAP, N. (1999):** "Preliminary Finding on a Trial Measure of market Orientation". 28th EMAC Conference, Berlín.
- LARKIN, T. J. y LARKIN, S. (2005):** "El cambio grande es comunicando por una comunicación pequeña" (la 2nd edición). Consulta de comunicación de Larkin
- LAWRENCE, P. R. y LORCH, J. W. (1969):** "Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción". México: Fondo Educativo Interamericano.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J. (1967):** "Organizatiion and environment". Boston: Harvard University Press.
- LAWRENCE, P.R. (1981):** "The Harvard organization and enviroment research program". En A.H. Van de Ven y W.F. Joyce (eds.): Perspective on organization desing and behaviour, John Wiley and sons, pags. 311-337.

- LEAL, A; MARTÍN, E. y HERNÁNDEZ, J.M. (2001):** "Cultura organizativa y orientación al mercado: Un análisis multisectorial en pymes". Univ. Sevilla y Extremadura.
- LEE, C., LEE, K. y PENNINGS, J.M. (2001):** "Internal Capabilities, External Networks, and Performance". Strategic Management Journal, 22 (6/7), 615-640
- LEE, S.C. y LEE, H.G. (2004):** "The importance of change management after ERP Implementation: An information capability perspective," Proceedings of the 25th. International Conference on Information Systems, Washington, DC, 2004.
- LEISEN, B; LILLY, B. y WINSOR, R. D. (2002):** "The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances". The Journal of Services Marketing. Santa Barbara. Tomo 16, Nº 2/3; pg. 201, 22 pgs.
- LENZ, R.T. y LYLES, M. (1983):** "Crippling effects of «hiper-rational» planning". Working paper. College of Commerce, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- LEONARD, G. (1968):** "Education and ecstasy". New York: Delacorte Press.
- LEONARD-BARTON, D.A:** "Inanimate Integrators: A Block of wood speaks". Desing Management Journal 2, nº 3, pg 61-67.
- LEVITT, T. (1960):** "Marketing Myopia". Harward Business Review, Vol.38, nº 4, pp.45-56.
- LEVITT, T. (1969):** "The Marketing Mode". McGraw-Hill, New York.
- LEVITT, T. (1983):** "La globalización de los mercados". Harvard-Deusto Business Review, nº 100, pp.132-146
- LEVY, A. y MERRY, U. (1986):** "Organizational transformation". Praeger, Nueva York.
- LICHTENTHAL, J.D. y WILSON, D.T. (1992):** "Becoming Market Oriented". Journal of Business Research, Vol 24, pp.191-207.
- LIEDTKA, J. (1999):** "Linking competitive advantage with communities of practice", Journal of Management Inquiry, Vol. 8 No. 1, pp. 5-16.
- LIKERT, R. (1961):** "New patterns of management". New York: McGraw-Hill. Book Co.
- LINCOLN, J.R. (1982):** "Intra (and inter-) organizational networks", Research in the Sociology of Organizations, Vol. 1, pp. 1-38.
- LINDBLOM, C. (1959):** "The science of «muddling» through". Public Administrative Review, 19, 79-88.
- LINDGREEN, A., PALMER, R. y VANHAMME, J. (2004):** "Comtemporary marketing: theoric porporstion and practice". Marketing Intelligence & Planning. Bradford: 2004. tomo 22, Nº6/7; pg. 673.
- LIU, H. (1993):** "A Dinamic Perspective of Business Orientation". American Marketing Winter Marketing Educators Conference, from 20th to 23th february, Newport Beach, Proceedings, Vol.1, pp.13-21.
- LIXÍVIESE, D.F. (1997):** "Concentración y ganancias monopoly versus la eficiencia debaten: pruebas sudafricanas". Contemporáneo: la política económica, 15, 12 -23.
- LLONCH, J. (1993):** "Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa". Eada Gestión, Barcelona.
- LLONCH, J. (1996a):** "La Orientación al Mercado y otras orientaciones de la empresa". Alta Dirección, Nº 187 Mayo-Junio, pp 226-232.
- LLONCH, J. (1996b):** "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?". ESIC Market, nº 93, julio-septiembre, pp 59-77.
- LLONCH, J. y WALIÑO, S. (1996):** "Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa". ESIC Market, nº 91, enero-marzo, pp 9-39.
- LONG, M. M. y SCHIFFMAN, L. G. (2000):** "Consumption values and relationship: Segmenting the market for frequency programs". The Journal of Consumer Marketing. Santa Barbara 2000. Vol 17, Iss 3, pg. 214.
- LOPEZ MILLA (1999):** "Características y Estructura del Sector Eléctrico: Los Problemas de Liberalización". Biblioteca Cervantes.
<http://www.cervantesvirtual.com/FichaObra.html?Ref=2487&ext=pdf>

- LOUIS, M.R. (1983):** "Organizations as culture bearing milieu". En L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan y T.C. Danbridge (eds.), *Organizational symbolism* (pp. 39-54). Greenwich, CT:JAI.
- LUMPKIN, G. T. y DESS G. G. (1996):** "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance". *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172
- LUQUE, T. (1997):** "Investigación de Marketing". Ariel, Barcelona.
- LUQUE, T. (2000):** "Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados". Ed. Pirámide. Madrid.
- LYNCH, JE (1994B),** "Only connect: the role of marketing and strategic management in the modern organization", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10 No. Indiana. Tomo 16, nº1 pg. 38.
- MANKINS, M. C. y STEELE, RICHARD (2005):** "Turning Strategy into Great Performance", *Harvard Business Review* 83 (7-8), 64-72.
- MARCH, J. G. (1994):** "Three Lectures on Efficiency and Adaptiveness in Organizations". Research Reports 32, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration
- MARCH, J., Y SIMON, H. (1958):** "Organizations". New York: John Wiley & Sons.
- MARCH, J.G. (1976):** "The technology of foolishness", in March, J.G. and Olsen, J.P. (Eds), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, Norway, pp. 69-8.
- MARCH, J.G., y SIMON, H.A. (1987):** "Teoría de la organización". Barcelona: Ariel, economía (ed. org. 1958)
- MARCOS, J. M^a (2002):** "Historia de la electricidad en España". Rev. Física y Sociedad. NUM. 13. Monográfico Energía
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (1988):** "Research Priorities 1988-1990. A Guide to MSI Research Programs and Procedures". Cambridge, M.A.
- MARSH, R.M., y MANNARI, H. (1981):** "Technology and size as determinants of the organizational structure japanese factories". *Administrative Science Quarterly*, vol.26, num 1, pages. 33-57
- MARTIN, E. y COSSÍO, F. (2001):** "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española". *Cuadernos de Gestión*. Vol.1, nº 1, pp. 33-63.
- MARTIN, J. (1992):** "Cultures in Organization: Three perspectives". Oxford: University Press.
- MARTÍN, J., PARRA, F. y MARTIN, E. (2003):** "La Orientación al Mercado y el proceso de internacionalización de las empresas". Dpto. Economía y Admón. de empresas. Univ. Málaga. Tesis Doctoral
- MARTIN, J., RUIZ, D.M. y MARTIN, E., (2008):** "Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises". *Journal of small Business Management*. Milwaukee: Oct. 2008. Tomo 46 nº4.
- MARTINEZ -SERNA, M.C. (S/F):** "La inteligencia de mercado y el desempeño organizacional en los sectores empresariales". Dpto. Mercadotecnia Centro CC.EE. Y Admón. Univ. Aguascalientes. México
- MARTINEZ, J.A. y MARTINEZ, L. (2008):** "La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas: ¿teoría o estadística?". Tesis doctoral. U. Cartagena.
- MARTINEZ-SERNA, M.C. (S/F)** "La Orientación al Mercado como antecedente al aprendizaje organizacional". Dpto. Mercadotecnia Centro CC.EE. Y Admón. Univ. Aguascalientes. México. En <http://www.liderempresarial.com/num99/12.php>
- MATAMOROS, S. y VALVERDE, G. E. (2005):** "Análisis de la cultura organizacional de las empresas distribuidoras de energía eléctrica en Ecuador". *Revista tecnológica ESPOL*. VOL. 18 N°1, 61-68
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. y RENTZ, J.O. (2000):** "A refinement and validation of the MARKOR scale". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (4), pp. 527-539
- MAYER, R., DAVIS, J. y SCHOORMAN, F. (1995):** "An integrative model of organizational trust", *The Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709-34
- MAYERE, A. y VINOT, F. (1993):** "Firm structures and production networks in intellectual services", *The Service Industries Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 76-90.
- MAYO, E. (1972).** "Problemas humanos de una civilización industrial". Buenos Aires: Nueva visión.

- MAZAIRA, A.; DOPICO, A. y GÓNZALEZ, E. (2005):** "Incidencia del grado de Orientación al Mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing". Revista europea de Dirección y economía de la Empresa. Vol 14, núm. 3. Univ. Vigo. pp. 181-208
- Mc KELVEY, B. (1982):** "Organizational systematics: Taxonomy, evolution classification". University of California Press, Berkeley.
- MCCALMAN, J. (1996):** "Lateral hierarchy: the case of cross-cultural management teams", European Management Journal, Vol. 14 No. 5, pp. 509-17.
- McDERMOTT, R. y O'DELL, C. (2001):** "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No. 1, pp. 76-85.
- McGEE, L.W. y SPIRO, R.L. (1988):** "The Marketing Concept in Perspective". Business Horizons, mayo-junio, pp.40-45.
- MCKEE, D. O., VARADARAJAN, P. R. y PRIDE, W. M. (1989):** "La realización de capacidad de adaptación y firma estratégica: una contingente perspectiva del mercado". Revista de la mercadotecnia, Vol. 53, no.3, p..21.
- McKENNA, R. (1991):** "El Nuevo concepto de marketing: marketing es todo". Harvard-Deusto Business Review, 4º Trimestre, pp 25-38.
- McNAMARA, C.P. (1972):** "The Present Status of the Marketing Concept". Journal of Marketing, Vol. 36, january, pp.50-57.
- MENGUZZATO, R. (1994):** "La Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management". - 360p.
- METCALFE, J.S. y JAMES, A. (2001):** "Knowledge and capabilities", Resource, Technology and Strategy, Routledge Advances in Management and Business Studies. México, pag.334~336.
- MEYER, A.D. (1982):** "How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments". Journal of Managment Studies, vol. 19, nº 1, pp. 46-61.
- MEYER, J. y ROWAN, B. (1977):** "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". American Journal of Sociology, vol. 83, pp. 340-363.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978):** "Organizational Strategy, Structure, and Process". McGraw-Hill, Tokio.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1984):** "Fit, Failure and the Hall of Fame". California Management Review, vol. 26, nº 3, pp. 10-28.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1992),** "Causes of failure in network organizations", California Management Review, Vol. 34 No. 4, pp. 53-72.
- MILLER, D. (1983):** "The correlates of entrepreneurship in the types of firms". Management Science, 29, 770-791.
- MILLER, D. (1986):** "Configurations of strategy and structure: towards a synthesis", Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 233-49.
- MILLER, D. (1987):** "Strategy making and structure: analysis and implications for performance". Academy of Management Journal, 30, 1, 7-32.
- MILLER, D. (1988):** "Relación entre los modelos de estrategias de Porter respecto al ambiente y la estructura: análisis e implicaciones". Academy de Journal de dirección, Vol. 31, pp.280-308.
- MILLER, D. (1992):** "Environmental fit versus internal fit". Organization Science 3 (2), 159-178.
- MILLER, D. y DROGE, C. (1986):** "Factores determinantes psicológicos y tradicionales de la estructura". Publicación trimestral de Science administrativa, Vol. 31, pp.539-560.
- MILLER, D. y TOULOUSE, J. (1986):** "Chief executive personality and corporate strategy and structure". Management Science, 32, 1389-1409.
- MINTZBERG, H. (1979):** "The Structuring of Organizations (A Syntesis of the Research)". Prentice Hall, Nueva York.

- MINTZBERG, H. (1983):** *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MINTZBERG, H. (1985):** "Of strategy, deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*.
- MINTZBERG, H. (1991):** "La naturaleza del trabajo directivo". Barcelona: Ariel, Economía (ed. org. 1973).
- MINZBERG, H.; QUINN, J.B. y GHOSHAL, S. (1999):** "El proceso Estratégico". Prentice-Hall, 3º ed., Madrid.
- MOHR-JACKSON, I. (1998):** "Conceptualizing Total Quality Orientation". *European Journal of Marketing* 32(1/2), 13-22. 12."
- MOORE, M. (2005):** "Hacia un modelo de confirmatorio de la venta al por menor la estrategia teclea: una prueba empírica de Miles y Snow". *Diario de investigación de la empresa*, Vol. 58, no.5, p.696.
- MORGAN, G. (1986):** "Images of Organization". U.S.A.: Sage.
- MORGAN, R.E. STRONG, C.A. (1998):** "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation". *European Journal of Marketing* 32(11-12): 1051-73
- MORIN, E. R. y DOMINGO, R. (2002):** "Educar en la Era Planetaria". Unesco
- MORRIS, M. H. y FOARD, F. J. (1999):** "Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of die Public Sector". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 71-91.
- MORTON, N.A. Y HU, Q. (2004):** "The relationship between organizational structure and enterprise resource planning systems: A structural contingency theory approach". *Proceedings of the 10th. Americas Conference on information Systems*, New York,.
- MOULE, C. (1998):** "Regulation of Work in Small Firms", *Work, Employment and Society* 12(4): 635-53.
- MULLINS, L. (1993):** "Management and organisational behaviour". (3rd. Edition), Pitman Publishing.
- MYERS, B.L., KAPPELMAN, L.A. y PRYBUTOK, V.R. (1996):** "A case for including work group productivity measures in a comprehensive IS assessment model," *Proceedings of the 27th. Annual Meeting of the Decision Sciences Institute*,
- NADLER, D. y TUSHMAN, M. (1988):** "Strategic Organization Design. Concept, Tools and Processes". Scott, Foresman and Co.
- NADLER, D. y TUSHMAN, M. (1997):** "A Congruence Model for Organization Problem Solving", en Tushman, M.; Anderson, P. (eds.) (1997), *Managing Strategic Innovation and Change: Organization, Architectures and Managing Innovation*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 159-171.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990):** "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, Vol 54, Octubre, pp 20-35.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1991):** "Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches". *Marketing Science Institute, Working Papers* nº 91-128.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1992):** "Marketing Orientation, Performance, and the Moderating Influence of Competitive Environment". *Marketing Science Institute, Working Paper* nº 92-118
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1993):** "Product-market Strategic and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategic Types". *European Journal of Marketing*, Vol.27, nº 10, pp.33-51.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1994):** "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing*, Vol.58, january, pp.46-65.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1998):** "Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment in Deshpandé and Farley". *Journal of Market Focused Management*, Vol.2, pp. 233-236.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. y TIETJE, B. (1998):** "Creating a Market Orientation". *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp.241-255.
- NEIRA, E. (1987):** "Discrecionalidad directiva sobre los parámetros estructurales". *Actas del I Congreso Nacional de AEDEM*, Málaga.

- NELSON, R. R., y WINTER, S. G. (1982):** *"An Evolutionary Theory of Economic Change"*. Cambridge: Belknap Press.
- NOBLE, C. H. (1999):** *"The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research"*, Journal of Business Research 45 (2), 119-134.
- NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H. (1995):** "Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation orientation". European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 1,
- O'MARLEY, L. y TYNAN, C. (2000):** *"Relationship marketing in consumer markets -rhetoric or reality?"*. European Journal of Marketing. Bradford: 2000. Vol 34, Iss. 7; Pg. 797.
- OCAÑA-PÉREA DE TUDELA, C. (2002):** *"El mercado español de la electricidad: descripción y evaluación"*. Univ. Zaragoza.
- OCKOWSKI, E. y FARREL, M. (1998):** *"Discriminating Between Measurement Scales: The Case of Market Orientation"*. Technological Forecasting and Social Change, Vol.45, nº 2, pp. 131-150.
- O'REILLY, C. (1980):** *"The intentional distortion of information in organizational communication: A laboratory and field investigation"*. In D. Katz, R. Kahn & S. Adams (Eds.) The study of organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- OSBOME D. y GAEBLER T. (1994):** *"Un Nuevo Modelo de Gobierno"*. Ediciones Guemika,
- OSTROFF, F. y DOUGLAS, S. (2002):** *"La organización Horinzotal"*. Cuadernos de Gestión Nº6.
- OUCHI, W.G. (1979):** *"A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms"*. Management Science, vol. 25, nº 9, pp. 833-848.
- OUCHI, W.G. (1981):** *"Theory Z"*. Addison-Wesley, Reading, Mass (existe una versión en castellano". Teoría Z, Fondo Educativo Interamericano, México D.F).
- PANDELICA, A., PANDELICA, I. Y DUMITRU, I. (2009):** *"The Development of a Methodological Framework of Market Orientation Implementation: A Value Chain Perspective Journal of American Academy of Business"*. Cambridge. Hollywood: Mar 2009. Tomo 14, Nº 2; pg. 285, 8 pgs.
- PAPOUTSI, C. (1999):** *"Hacia la libertad de elección: el mercado europeo de la electricidad"*. Comisión Europea. Miembro Comisión Europea, 1999.
- PÁRAMO, D. (2001):** *"Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientado al mercado"*. Revista Colombiana de Marketing, Junio num. 2. Universidad de Bucaramanga Colombia, pp.1-26.
- PARASUNAMAN, A., BERRY, L. y ZEITHAML, V.A. (1983):** *"Service Firm Need Marketing Skills"*. Business Horizons, november-december, pp. 28-31.
- PARK, J.M., BRADY, H., RUOCCO, M.G., SUN, H., WILLIAMS, D., LEE, S.J., KATO, T., RICHARDS, N., CHANG, K., MERCURIO, F., KARIN, M. y WASSERMAN, S.A. (2004):** *"Targeting of TAK1 by the NF-kappa B protein Relish regulates the JNK-mediated immune response in Drosophila"*. Genes Dev. 18(5): 584--594. (Export to RIS)
- PAVAN, R. (1972):** *"Strategy and structure in italian Enterprise"*. Harvard Business School, tesis doctoral.
- PAYNE, A. F., STORBACKA, K. y PENNIE, F. (2008):** *"Managing the co-creation of value"*. Journal of the Academy Marketing Science, Volume: 36, 83-96.
- PAYNE, J. (2007):** *"Integrated management"*. Financial Management. London pg. 37.
- PELHAM, A. (1993):** *"Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance"*. Tesis Doctoral, The Pennsylvania State University, U.M.I.
- PELHAM, A. y WILSON, D.T. (1995):** *"Does Market Orientation Matter for Small firms"* Working Paper nº 95-102. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- PELHAM, A. y WILSON, D.T. (1996):** *"A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimension of Small-Firm Performance"*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.24, Winter, nº1, pp.27-43.
- PENNINGS, J. (1973):** *"Measures of organizational structure: a methodological note"*. American Journal of Sociology, vol. 79, nº 3, pp. 686-704.

- PENNINGS, J.M. y GRESOV, C.G. (1986):** "Technoeconomic and structural correlates of organizational cultures: an integrative framework". *Organizations Studies*, vol. 7, n° 4, pp. 317-334.
- PENROSE, E. T. (1959):** "A Theory of the Growth of the Firm". 1. ed., Oxford University Press
- PEREZ-BUSTAMANTE, G. (1999):** "Knowledge management in agile innovative organisations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 6-17.
- PÉREZ-GIL, J.A., CHACON, S. y MORENO, R. (2000):** "Validez de constructo: El uso del análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema* 2000, Vol. 12, Supl n°2, pp 442-446.
- PETERS, T. (1979):** "Beyond the matrix organization", *Business Horizons*, Vol. 22 No. 10, pp. 15-27.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R. Jr. (1989):** "En busca de la excelencia". Folio, Barcelona.
- PETTIGREW, A. (1973):** "The politics of organizational decision making". London: Tavistock.
- PETZINGER, T. Jr. (1999):** "A new model for the nature of business: It's alive". *The Wall Street Journal*, pp. B1, B4.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G.R. (1978):** "A Social Information". *Processing Approach*
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978):** "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", New York: Harper & Row.
- PIERCY, N. Y CRAVENS, D. (1994):** "The network paradigm and the marketing organization", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 3, pp. 7-34.
- PIERCY, N. (1982):** "Export Strategy: Markets and Competition". Allen and Unwin, London.
- PIERCY, N. (1991):** "Company internationalization: Active and reactive exporting". *European Journal of Marketing*, Vol.15, pp. 26-41.
- PINE, B.J. (1993):** "Mass customization: the new frontier in business competition". Harvard Business School Press, Boston.
- PLESHKO, L. P. (2007):** "Strategic orientation, organisational structure, and the associated effects on performance". *Journal of Financial Services Marketing*. London: Aug 2007. Tomo 12, N° 1; pg. 53, 12 pgs
- POLITIS, J. (2003):** "The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 55-66
- PORTER, M (1980):** "La Estrategia competitiva". Free Press, Nueva York.
- PORTER, M (1991):** "Hacia una teoría dinámica de la estrategia". *Revista de Dirección estratégica*, 12, 95 -117.
- PORTER, M. (1985):** "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Free Press, NY.
- POWELL, W.W. (1990),** "Neither market nor hierarchy: network forms of organization", *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 12, pp. 295-336.
- POZO, J. I. y MONEREO, C. (1999):** "El aprendizaje estratégico". Edit. Madrid, Aula XXI, Santillana. Madrid. España. Docencia Universitaria. Vol II. Año 2001, N°2. SADPRO-UCV. Univ. Venezuela
- PRIDE, W.M. y FERREL, O.C. (1997):** "Marketing. Conceptos y estrategias". McGraw-Hill Interamericana, 9ª edic., México.
- PUCKO, D. y CATER, T. (2008):** "A Holistic strategy implementation model based on the experiences of Slovenian companies". *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*. Ljubljana: Dec Tomo 10, N° 4; pg. 307, 20 pgs
- PUGH, D.S. (1981):** "The Anston programme perspective". En A.H. Van de Ven y W.F. Joyce (eds.): *Perspective on organization desing and behaviour*, John Wiley and sons, pages. 135-166.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J ., HININGS, C.R. y TURNER, C. (1968):** "Dimensions of organization struture". *Administrative Science Quarterly*, 29, 33-51.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J. y HININGS, B. (1969B):** "An empirical taxonomy of structures of work organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 115-126.

- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, B. y TURNER, C. (1969A):** "The context of organization structure". Administrative Science Quarterly, vol. 14, pp. 91-114.
- PUGH, S. (1981):** "Concept selection: a method that Works". In Hubka, V. (ed.), Review of design methodology. Proceedings international conference on engineering design, March 1981, Rome. Zürich: Heurista, 1981, blz. 497 – 506.
- QUINN, J.B. (1980):** "Strategies for change: logical incrementalism". Homewood, IL: Irwin.
- QUINN, J.B. (1985):** "Managing innovation: controlled chaos". Harvard Business Review, vol. 63, nº 3, pp. 73-84.
- QUINN, R.E. y CAMERON, K. (1983):** "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence", Management Science, Vol. 29, pp. 33-51.
- QUINN, R.E. Y ROHRBAUGH, J. (1983):** "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis", Management Science, Vol. 29 No. 3, p. 363.
- QUINN, R.E. y SPREITZER, G.M. (1991):** "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture and quality of life", in Woodman, R.W. and Passmore, W.A. (Eds), Research in Organizational Change and Development, Vol. 5, JAI Press, Greenwich, CT.
- QUINN, R.E. y ROHRBAUGH, J. (1981):** "A competing values approach to organizational effectiveness". Public Productivity Review, 5, 122-140.
- QUIÑONES, M. y SUPERVIELLE, M. (2005):** "Gestión de la cultura organizacional y prácticas de RR.HH. en la banca española internacional". Rev. Galega de Economía Vol. Num. 14 1-2(2005) pp 1-18
- RAES, S, RATH, J., DREEF, M., KUMCU, A., REIL, F. y ZORLU, A. (2002):** "Stitched Up: The Rise and Fall of the Turkish Garment Industry in Amsterdam", in J. Rath (ed.) Unravelling the Rag Trade. Oxford: Berg.
- RAMANUJAN, V. y VARADARAJAN, P. (1989):** "Research on corporate Diversification: A Síntesis". Strategic Management Journal, Vol. 10, pp. 523-552.
- RANT, M. (2006):** "Ustreznost sprememb v organizaciji združb z vidika dinamičnega organizacijskega ravnotežja: Primer slovenskih podjetij doktorska disertacija". Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- RANT, M. y ROZMAN, R. (2008):** "Modeling the interplay of environment, organisational and network structures changes". Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe. Ljubljana: Jun. 2008. Tomo 10, Nº 2; pg. 89, 27 pgs
- RAPS, A. (2004):** "Implementing Strategy". Strategic Finance 85 (12), 48-53.
- REDONDO (2007):** "Diseño de la estructura Organizacional, Manual de funcione, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa AyL Ingeniería y Servicios Ltda." En <http://www.gestiopolis.com>
- REIMANN, B.C. (1973):** "On the dimensions of bureaucratic structure: an empirical reappraisal". Administrative Science Quarterly, vol. 18, nº 3, pp. 462-476.
- REIMANN, B.C. (1974):** "Dimensions of structure in effective organizations: some empirical evidence". Academy of Management Journal, vol. 17, nº4, pp. 693-708.
- RICH, M. K. (2000):** "The direction of marketing relationships". The Journal of Business & Industrial Marketing. Santa Barbara 2000. Vol 15, ISS. 2/3; Pg. 170.
- RITTI, R. R, y FHOUSER, G. R. (1982):** "The Ropes to Skip and the Ropes to Know". Columbus, Ohio: Grid.
- RIVAS, L.A. (2002):** "Nuevas Formas de Organización". Universidad ICESI. Estudios Gerenciales. En <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/handle/item/225/simple-search?query=rivas>
- RIVERA, J. (1995a):** "L'Orientation Marché: Une Strategie Concurrentielle Performance". Tesis Doctoral, Universidad Católica de Lovaina, Espo Nouvelle Série nº 243, Bélgica.
- RIVERA, J. (1995b):** "La Orientación al Mercado: Una estrategia Organizacional Competitiva". Curs D'Estiu L'Orientació Empresarial al Mercat. Documento de trabajo, septiembre, Universidad Jaume I, Castellón.

- RIVERA, J. (1998):** "Análisis y expansión de la orientación al mercado: una validación empírica en empresas españolas". ESIC Market, nº 100, mayo-junio, pp 41-69.
- RIVERA, J. (2001):** "La implementación de la orientación al mercado: un estudio exploratorio en empresas españolas". ESIC Market, nº 108, enero-abril, pp. 127-147
- RIVERA, J. y MOLERO V. (2000):** "La Orientación al Mercado: Un estudio Exploratorio sobre su Implementación". XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Jaén, junio, pp 1- 16.
- ROBBINS, S. (1987):** "Cultura Organizacional". En comportamiento organizacional (pp. 437-453), México Prentice may Hispanoamericanas.
- ROBBINS, S.P. (1990):** "Organizations theory: structure, design and applications". 3ª edición, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- ROBBINS, S.P. (1991):** "Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones". México. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, 1991, 742p
- ROCA, D. y SCHWARTZ, J (2006):** "La neurociencia del liderazgo". Estrategia y empresa
- RODRÍGUEZ, A.I. y GUTIÉRREZ, J. (1998):** "El Marketing de Orientación estratégica al Mercado: Una Propuesta de Contenido". VIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, marzo, pp 561.
- RODRIGUEZ, I. (2004):** "Cultura Organizacional". Univ. De la Habana. Octubre 2004.
- RODRIGUEZ, Mª. (2002).** "La demanda de energía y la eficiencia energética". CECU, Madrid. abr-02
- ROGERS, E.M. (1983):** "Diffusion of Innovations". 3º ed. The Free Press, New Jork.
- ROJAS. (2001):** "Organizaciones Transcomplejas". (Compilado. Lanz, R.). Editorial Imposmo/Conocit, Venezuela.
- ROMANELLI, E. (1991):** "The Evolution of New Organizational Forms". Annual Review of Sociology 17 79-203.
- ROSE, G.M. y SHOHSN, A. (2002):** "Export performance and market orientation: Establishing an empirical link". Journal of Business Research, nº 55, pp.217-225.
- ROSE, N. (1999):** "Governing the soul, the shaping of the private self". (2 ed.). London: free association books.
- ROZMAN, R. y RANT, M. (2002):** "Transition from Vertical to Horizontal Organizational Structures", In Junkar, Mihael, and Levy, Paul, eds. Conference proceedings MIT 2001, Ljubljana: Society Machinators, 51-62.
- ROZMAN, R., KOVAC, J. y KOLETNIK, F. (1993):** "Management". Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
- ROZMAN, R. (2000):** "Analiza in oblikovanje organizacije". Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- ROZMAN, R. (2000a):** "Sedanje organizacijske strukture podjetij", In Rozman, Rudi, Kavcic, Slavka, and Mihelcic, Miran, eds. Zbornik referatov 6. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize organizacije in poslovanja", Portoroz: Zveza ekonomistov Slovenije.
- RUEKERT, R.W. (1992):** "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". International Journal of Research in Marketing, Vol. 9, pp.225-245.
- RUEKERT, R.W., WALKER, O.C. y ROERING, K.J. (1985):** "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance". Journal of Marketing, Vol. 49, winter, pp. 13-25.
- RUMELT, R.P. (1974):** "Strategy, Structure, and Economic Performance". Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration., Harvard University,
- RUSH, R. T, ZAHORIK, A. J y KEININGHAM, T. L (1996):** "El marketing de servicios". Nueva York: HarperCollins.
- SACKMANN, S. A., FLAMHOLTZ, E. G., y BULLEN, M. L. (1989):** "Human resource accounting: a state-of-the-art review". Journal of Accounting Literature. Gainesville: Vol. 8 pg. p. 235

- SACKMANN, S.A. PHILIPS, M.E. KLEINBERG, M.J. y BOYACIGILLER, N.A. (1997):** "Singles and multiples cultures in International cross-natural research: An overview". En S.A. Sackman (ed), cultural complexity in organizations (pp.14-48). Thousand Oaks, CA:Sage.
- SANCHEZ, B. y RODRÍGUEZ, J. (2002):** "La información como recurso en el desarrollo de las organizaciones de las administraciones". Públicas. Anales de documentación, N.º 3, pp 155-165.
- SÁNCHEZ, J.C. (1993B):** "Factores componentes y determinantes de la estructura y la efectividad organizacional desde una perspectiva contingente: Hacia un modelo causal en el estudio de sus interrelaciones". Madrid: Servicio de Publicaciones, Universidad Autónoma de Madrid.
- SANCHEZ, R. y MAHONEY, J.T. (1996):** "Modularity, flexibility and knowledge management in product and organization design", Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter, pp. 63-76.
- SANCHEZ-MACIAS, J. I. y CALERO, P. (2002):** "Culminación del proceso de liberalización del sector eléctrico y el desarrollo del mercado de baja tensión". Univ. Salamanca. 193-205. En <http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/.pdf>
- SANTOS, M.L. (1996):** "Estrategias de Marketing y Producto en las Empresas de Alta Tecnología: Factores Condicionantes del Resultado de la Innovación". Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- SANTOS, M.L. y VAZQUEZ, R. (1997):** "La Estrategia de Marketing como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología". Revista Asturiana de Economía, nº9, pp. 25-51.
- SANTOS, M.L., SANZO, M.J., VÁZQUEZ, R. y ÁLVAREZ L.I. (2001):** "La Orientación al Mercado como Recurso Organizativo: Influencia en el Desarrollo de la Estrategia Competitiva de la Empresa". XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, 26,27 y 28 septiembre, Málaga, pp.381-404.
- SANTOS, M^a.L. y VAZQUEZ, R. (2003):** "Orientación al Mercado y resultado de la innovación en las empresas de alta tecnología". D-O 1 N° 23. Univ. Oviedo.
- SANTOS, M^a.L., VAZQUEZ, R. y ALVAREZ, L.I. (2002):** "La Orientación al Mercado como fuente de ventajas competitivas: Antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales". Revista Asturiana de Economía -RAE NUM 25. Univ. Oviedo. 215-244
- SANZO, M.J., SANTOS, M.L., VÁZQUEZ, R. y ÁLVAREZ, L.I. (2000):** "El Papel de la Orientación al Mercado en el Marketing de Relaciones: Contrastación de un Modelo Integrador". XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, septiembre, pp.113-134.
- SCARONE, C. A.(2005):** "La innovación en la empresa: la Orientación al Mercado como factor de éxito en el proceso de innovación de producto". TESIS: Programa Doctorado Universitat Oberta de Catalunya. Universitat Oberta de Catalunya. Estudis d'Economia i Empresa.
- SCHEIN, E. (1985):** "Organizational culture and leadership". San Francisco: Jossey- Bass. Stuart, H. (1994). Estudios culturales: dos paradigmas. Revista Causas y azares, 1, 23-45.
- SCHEIN, E.H. (1971):** "The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme", Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 7, pp. 401-26.
- SCHEIN, E.H. (1988):** "Organisational Psychology". 3rd ed, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ. Scott, R.W. (1981), Organizations: Rational, Natural and Open Systems, Prentice Hall, Englewood, London.
- SCHEIN, E.H. (1992):** "Organizational Culture and Leadership". Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- SCHWARTZ, J. y BEGLEY, S (2002):** "La mente y el cerebro". Nueva York: libros de Regan.
- SCOTT, J.E. (1994):** "The measurement of information systems effectiveness: Evaluating a measuring instrument". Proceedings of ICIS, Vancouver, BC, Canada,
- SCOTT, R. W. (1995):** "Institutions and Organizations", Thousand Oaks (CA): SAGE Publications.
- SEIDMAN, W. y MCCAULEY, M. (2009):** "A Scientific Model for Grassroots O.D. Organization" Development Journal. Chesterland: Summer
- SELNES, F., JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996):** "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study". Scandinavian Journal of Management, Vol.12, nº 2, pp.139-157.

- SELZNICK, P. (1957):** *"Leadership in administration. A sociological interpretation"*. Harper and Row, Nueva York
- SENGE, P. (1990):** *"The fifth discipline: The art and practice of the learning organization"*. NEW York: Doubleday Currency,
- SENGE, P. (2000):** *"La danza del cambio"*. Bogotá: Norma, (Serie Interés General).
- SHAPIRO, B.P. (1988):** *"What The Hell is Market Oriented?"* Harvard Business Review, 66(6), pp 119-125.
- SHAPIRO, L.T. (1995):** *"Training effectiveness handbook : a high-results system for design, delivery and evaluation"*. McGraw-Hill Book, Nueva York.
- SIGUAW, J. A, BROWN, G. y WIDING, II R. E (1994):** *"La influencia de la orientación del mercado de la firma sobre el comportamiento de personal de ventas y las actitudes"*. Revista de investigación de mercados, 31 (febrero), 106 -116
- SIGUAW, J.A. y BAKER, T.L. (1998):** *"Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective"*. Journal of Marketing Research, Vol.31, n°1, pp.106-116.
- SIGUAW, J.A. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995):** *"Measuring Market Orientation: some Evidence on Narver y Slater's Three-component Scale"*. Journal of Strategic Marketing, Vol. 3, pp. 77-88.
- SIGUAW, J.A.; BROWN, G. y WIDING, R.E. (1994):** *"The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes"*. Journal of Marketing Research, Vol 31, febrero, pp 106-116.
- SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L. (1998):** *"Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective"*. Journal of Marketing, Vol 62, Julio, pp 99-111.
- SIMON H. (1957):** *"Models of man, social and rational"*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- SIMON, D. G. y HITT, M. A. (2003):** *"Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms"*, Entrepreneurship Theory and Practice 27(4): 339-58.
- SIMON, H.A. (1976):** *"Administrative behavior"*. New York: Free Press (3ª ed.).
- SINKULA, S.F. (1994):** *"Market Information Processing and Organizational Learning"*. Journal of marketing, Vol 58, Enero, pp 35-45.
- SINKULA, S.F.; BAKER, W. y NOORDEWIER, T.G. (1997):** *"A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior"*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25, Fall, pp.305-318.
- SIVADAS, E. y DWYER, F. R. (2000):** *"An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes"*. Journal of Marketing, 65 (1), 54-66
- SLATER, S.F. (1996):** *"The Challenge of Sustaining Competitive Advantage"*. Industrial Marketing Management, Vol. 25, pp. 79-86.
- SLATER, S.F. (1997):** *"Developing a Costumer Value-Based Theory of the Firm"*. Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 25(2), pp.162-167.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994a):** *"Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?"*. Journal of Marketing, Vol.58, n° 1, pp. 46-55.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994b):** *"Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance"*. Business Horizons, marzo-abril, pp. 22-28.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995):** *"Market Orientation and the Learning Organization"*. Journal of Marketing, Vol 59, Julio, pp 63-74.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1996):** *"Competitive Strategy in the Market-Focused Business"*. Journal of Market Focused Management, Vol.1, pp.159-174.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (2000):** *"Intelligence Generation and Superior Customer Value"*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 28, n° 1, pp 120-127.

- SMIRCICH, L. (1983):** "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 339-358.
- SMITH, A. y RUPP, W. (2002):** "Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 250-61.
- SMITH, H. Y MCKEEN, J. (2003):** "Instilling a knowledge sharing culture", Queen's KBE Centre for Knowledge-based Enterprise, available at: <http://business.queensu.ca/kbe/docs/Smith-McKeen%2003-11.pdf> (accessed 26 August 2004).
- SNOW, C. C. y HREBINIAK, L G (1980):** "La estrategia la competencia distintiva, y el rendimiento organizativo". *Ciencias administrativas trimestrales*, Vol. 25, pp.317-336.
- SOSA, C. (2000):** "La Sociedad Orgánica. Maestría en Administración Pública". Fundación Getulio Vargas. Rio de Janeiro, Caracas, Venezuela. Consultado: 13-10-2005. En: <http://www.monografias.com/trabajos16/sociedad-organica/sociedad-organica2.shtml>
- SOSA, M. (2006):** "Definición e Historia de la Administración de Personal". En Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>. 04 de Julio de 2006.
- SPANOS, Y., ZARALIS, G. y LIOUKAS, S (2004):** "La estrategia y los efectos de la industria sobre la rentabilidad: pruebas de Grecia". *La revista de dirección estratégica*, 25, 139 -165.
- SPECULAND, R. (2006):** "The Great Big Strategy Challenge", *Strategic Direction* 22 (3), 3-5.
- STAFFORD, B. (S/F):** "Diseñando la Libertad". Material mimeografiado
- STALK, G., EVANS, P. y SHULMAN, L. (1992):** "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 70, March/June, pp. 57-69.
- STAMP, R.W. (1978):** "Structural Constraints, Consumerism and the Marketing Concept". *MSU Business Topics*, Vol.26, spring, pp.5-16.
- Steenkamp, J. B. E. M. Y TRIJP van, H. C. M. (1991):** "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs". *International Journal of Research in Marketing*, 8, 283-99.
- STEINMAN, C.; DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U. (2000):** "Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree". *Journal of Marketing Science*, Vol. 28, n°1, pp.109-119.
- STERM, I.D. (1993):** "Energy use and economic growth in the USA: A multivariate approach". *Energy Economics*, 15, 137.
- STEVENSON, W.B. y BARTUNEK, J.M. (1996):** "Power, interaction, position, and the generation of cultural agreement in organizations", *Human Relations*, Vol. 49 No. 1, pp. 75-104.
- STRATEGOR, (1995):** "Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de empresas". Biblioempresa. España.
- SULLIVAN, D. y BAUERSCHMIDT, A. (1990):** "Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne's thesis". *Management International Review*, Vol.30, pp.19-30.
- SUZUKI, Y. (1980):** "The strategy and structure of top 100 Japanese industrial Enterprise". *Strategy Management Journal*, 1, 3, 265-292.
- SYED-IKHSAN, S. y ROWLAND, F. (2004):** "Knowledge management in public organizations: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 95-111
- TAYLOR G. (1991):** "Social intelligence".
- TAYLOR, S. A.; CELUCH, K. y GOODWIN, S. (2004):** " The importance of brand equity to customer loyalty". *The journal of Product and Brand Management*. Santa Barbara 2004. Vol. 13, Iss. 4/5; Pg. 217
- TEECE, D.J., PISANO, G. y SCHUEN, A. (1997):** "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7.
- TELLES, Y. (S/F):** "Empirismo Vs. Racionalismo". Consultado: 1-11-05. En: <http://www.monografias.com/trabajos14/empirismo/empirismo.shtml>
- TELLIS, G. J., PRABHU, J. C. y CHANDY, R. K. (2009):** "Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture". *Journal of Marketing*, 73 (1), 2-23

- TERBORG, J. R., y UNGSON, G. R. (1985):** "Group-administered Bonus Pay and Retail Store Performance: A Two-Year Study of Management Compensation", *Journal of Retailing* 61 (1), 63-77.
- TERPSTRA, V. (1993):** "International Dimensions of Marketing" . 3ª Ed. Wadsworth Publishing Company, Belmont, California,
- TERREBERRY, S. (1971):** "The evolution of organizacional enviroments". En John G. Maurer (comp.). Readings in organization theory: Open system approaches. N.Y. Random House.
- THANHEISER, H. (1972):** "Strategy and structure of german firms". Harvard. Business School.
- THOMPSON, J. D. (1967):** "Organizations in Action". Oxford University Press.
- THOMPSON, P. y MCHUGH, D. (2002):** "Work Organizations", 3rd ed. Basingstoke: Palgrave.
- THUROW, L. (1996):** "The future of capitalism". New York: Penguin Books.
- TICHY, N.M., TUSHMAN, M.L. y FOMBRUN, C. (1979):** "Social network analysis for organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 507-19.
- TOBIO, M. (1997):** "El papel de la comunicación interna en las organizaciones actuales". Anuario de Comunicación 1997. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación (ADC-DIRCOM), 1997. pp. 184-5.
- TOFFLER, A. (1985):** "The adaptive corporation". Bantam Books, Nueva York.
- TREPSTRA, V. y DAVID, K. (1985):** "The cultural enviroment of international business". Cincinnati: South-Western Publishing
- TRESPALACIOS, J.A.; DEL RIO, A.; IGLESIAS, V. y SANZO, M.J. (1997):** "Dimensiones de la Orientación al Mercado y sus efectos en las empresas del sector agroalimentario", IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Murcia, pp 427-443.
- TRILLES, I. (2001):** "Comunicación Organizacional". Selección de lecturas. Edit. Félix Varela. p.154.
- TSOUKAS, H. (1994):** "New Thinking in Organisational Behaviour". Butterworth-Heineman, London.
- Van de Ven, A.H. (1986), "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp. 590-607.
- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996):** "Market Orientation: A State of the Art Review". 25th EMAC Annual Conference, "Marketing for an Expanding Europe", J. Beracs, A. Baner y J. Simon (eds.), Budapest, may, Proceedings, Vol.2, pp.1161-1181.
- TUOMINEN, M.; MÖLLER, K. y RAJALA, A. (1997):** "Marketing Capability: A Nexus of Learning-Bases Resources and a Prerequisite for Market Orientation". 26th EMAC Conference, Warwick, may, Proceedings, Vol. I, pp.1220-1240.
- URBAN, G. L., WEINBERG, B. y HAUSER, J. R. (1996):** "Premarket Forecasting of Really New Products". *Journal of Marketing*, 6 (1), 47-60.
- UZZI, B. (1996):** "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations", *American Sociological Review* 61(4): 674-98.
- UZZI, B. (1997):** "Social Structure and Competition in Interfirm Networks", *Administrative Science Quarterly* 41(1) 35-67.
- VAN BRUGGEN, G.H. y SMIDTS, A. (1995):** "The Assesment of Market Orientation: Evaluating the Measurement Instrumentasa Tool for Management". 24th EMAC Conference, pp.2037-2043, Paris.
- VAN DE VEN, A. (1976):** "A framework for organizational assesment". *Academy of Management Review*, 1, 64-78.
- VAN DE VEN, A.H. (1986):** "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, vol. 32, nº 5, pp. 590-607.
- VAN DONCK, D.P., DE VRIES, J. y VAN DE WATER, H. (1991):** "Toward a conceptual framework of the production function", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 11, nº 1, pp. 32-40.
- VAN MAANEN, J. (1979b).** "The Self, the Situation, and the Rules of Interpersonal Relations". En W. Bennis y otros, *Essays in Interpersonal Dynamics*. Homewwod, Ill.: Dorsey Press.
- VAN MAANEN, J. (1988).** "Tales of the field". Chicago: University of Chicago Press.

- VARELA, J.A. y CALVO, A. (1998):** "Comportamiento orientado por el Mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados: Una investigación empírica". Información Comercial Española, nº 774, noviembre, pp 37-52.
- VARELA, J.A., BENITO, L. y CALVO, A. (1996):** "Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Conocimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica". VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza, pp. 301-310.
- VARELA, J.A., CALVO, A., MAGALHAES, E. y CARVALHO, J.M. (1996):** "Perspectivas sobre el Constructo "Orientación al Mercado: Análisis Empírico de sus Relaciones". IX Congreso Nacional de AEDEM, Granada, junio, pp.115-128.
- VARELA, J.A., GUTIÉRREZ, A. y ANTÓN, C. (1998):** "La cultura de orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento empresarial. Un contraste de metodologías". X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Santander, 24-25 septiembre, pp. 135-139.
- VARELA, J.A., RÍO, M.L. y BENITO, J.L. (1994):** "Antecedentes de la Orientación al Mercado". VII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés AEDEM, Cáceres, pp.193-202.
- VÁZQUEZ, R. (1986):** "Desarrollos recientes en la estrategia de Marketing. Una Recopilación". Revista Española de Economía, Vol.3, nº 1, pp 151-171.
- VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J.A. (1997):** "Distribución Comercial: estrategias de fabricantes y detallistas". Ed. Civitas. Madrid.
- VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L. I.; SANTOS, M.L. y DÍAZ, A.M. (1999):** "Desarrollo Metodológico de la Orientación al Mercado desde una Doble Perspectiva Cultural y Comportamental: Consecuencias, Efectos Moderadores y Estrategias Empresariales". XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Valladolid, 1-2 octubre, pp.133-142.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L. Y ÁLVAREZ, L.I. (2001):** "Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms". Journal of Strategic Marketing.Vol.9, nº 1, pp.1-22.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L. y SANZO, M.J.(1998):** "Estrategias de Marketing par Mercados Industriales: Producto y Distribución". Ed. Civitas, Madrid.
- VEIGA, J.; LUBATKIN, M.; CALORI, R. Y VERY, P. (2000):** "Measuring Organizational Culture Clashes: a Two-Nation Post-Hoc Analysis of a Cultural Compatibility Index", Human Relations, vol. 53, nº 4, pp. 539-557.
- VERHEES, F. (1998):** "Market Orientation, Product Innovation and Company Performance. The Case of Small Independent Companies". 27th EMAC Conference, pp. 139-153, Stockholm.
- VERNON, R. (1966):** "International Investment and International Trade in the Product Cycle". Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, pp. 190-297, en BUCKLEY, P.J. y GHOURI, P. (eds.,1993), The internacionalization of the firm. Academic Press, London.
- VICKERS, G. (1965):** "The Art of Judgement: A Study of Policy Making", Chapman and Hall, London.
- Wenger, E. (1998),** Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press, Cambridge.
- VIEDMA, J. (1992):** "La Excelencia Empresarial. Un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas". (2da. ed.). España: McGraw-Hill.
- VOLBERDA, H.W. (1992):** "Building flexible organizations for fast-moving markets". Long Range Planning, vol. 30, nº2, pp.169-183.
- VOLBERDA, H.W. (1996):** "Toward the flexible form: how to remain vital in hipercompetitive environments". Organization Science, vol. 7, nº 4, pp. 359-374.
- VOLBERDA, H.W. (1998):** "Building the flexible firm: how to remain competitive". Oxford University Press.
- VOOS, Z. G., VOSS, G. B. y MOORMAN, C. (2005):** "An empirical examination of the complex relationships between entrepenurial orientation and stakeholder support". European Journal of Marketing. BRADFORD 2005. TO39, N°9/10;PG. 1132,22PGS.

- WANG, C. L. y AHMED, P. K. (2003):** "Estructura y dimensiones estructurales para organizaciones basadas en conocimientos". Measuring Business Excellence. Bradford: Tomo 7, Nº 1; Pg.. 51, 12 pgs
- WARD, J. y PEPPARD, J. (1999):** "Mind the Gap: Diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the business". Journal of Strategic Information Systems, 8 pp. 2960.
- WARD, S., GIRARDI, A. y LEWANDOWSKA, A. (2006).** "A cross-national validation of the Narver and Slater market orientation scale". Journal of Marketing Theory and Practice. Armonk: Spring 2006. Tomo14, Nº 2; pg. 155, 13 pgs
- WATTANASUPACHOKE, T. (2009):** "Innovation-Oriented Strategies of Thai Business Enterprises". The Business Review, Cambridge. Hollywood: Dec 2009. Vol. 13, Iss. 2; pg. 245, 7 pgs
- WEBSTER, F.E. (1988):** "The Rediscovery of the Marketing Concept". Business Horizons, mayo-junio, pp.29-39.
- WEBSTER, F.E. (1992):** "The Changing Role of Marketing in the Corporation". Journal of Marketing, Vol.56, october, pp.1-17.
- WEICK, K. (1985):** "The significance of corporate culture", en Frost, P.J.; Moore, F.; Louis, M.R.; Lundberg, C.L. y Martin, J. (eds.), Organizational Culture, Sage, Beverly Hills.
- WEICK, K. (2001):** "Making Sense of the Organization". Blackwell Publishers.
- WEICK, K.E. (1995):** "Sensemaking in organizations". Foundations for organizational science. Asege Publications Series.
- WEINSTEIN, A. (1977):** "Foreing investment by service firms: The case of multinationals advertising agencies". Journal of International Business Studies, Vol.8, nº 1, pp.83-91.
- WEITZ, B.A. (1990):** "Instilling a Marketing Orientation". Working Paper, 90-123. Marketing Science Institute.
- WENGER, E. (1998):** "Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity". Cambridge University Press, Cambridge
- WHEELEN, T. L., HUNGER, D. J. (2006):** "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Upper Saddle River: Pearson - Prentice Hall.
- WHITTEN, J., BENTLEY, L. y DITTMAN, K. (2001):** "System Analysis and Design Methods". McGraw-Hill, New York, NY.
- WHITTINGTON, R. (1994):** "Sociological Pluralism, Institutions and Managerial Agency", in J. Hassard and M. Parker (eds) Towards a New Theory of Organizations. London: Routledge.
- WIKSTRÖM S. y NORMAN R. (1994):** "Knowledge and value. A new perspective on corporate transformation". London: Routledge, 1994. pp.64.
- WILDAVSKY, A. (1977):** "Speaking truth to power: the art and craft of policy analysis". Boston: Little, Brown.
- WILLIAM, G. D. (1991):** "Making Strategy Work", Long Range Planning! (5), 75-91.
- WILLIAMNS, E.S., RONDEAU, K.V. y FRANCESCUTTI, L. H., (2007):** "Impact of culture on commitment, satisfaction and extra-role behaviors among canadian ER phisicians". Leadership in Health Services. Bradford, Tomo 20 nº3, pg 147.
- WILLIAMS, M. R, y ATTAWAY, J. S (1996):** "La orientación del cliente como mediador de la influencia sobre el comprador - vendedor relaciones de la cultura organizativa". Revista de la venta personal & dirección de ventas, 16, Number 4, 33 -52.
- WILLIAMS, T .C. y RAINS, J. (2007):** "Vincular la estrategia con la estructura: el poder del diseño de la organización sistemático". Organization Development Journal. Chesterland: Summer 2007. Tomo 25, Nº 2; Pg.. P163, 8 pgs
- WILLIAMSON, O. E. (1975):** "Markets and hierarchies", New York: Free Press
- WILLIAMSON, O. E. (1979):** "Transaction cost economics: The governance of contractual relations", Journal of Law and Economics 22, 233-261.
- WILLIAMSON, O. E. (1991):** "Comparative economic organization: The analysis of discrete structure alternatives", Administrative Science Quarterly 36 (1), 269-296.

- WILSON, R. D. (2006):** "Desarrollar las nuevas estrategias de la empresa en mercados B2B combinando los conceptos de CRM y las bases de datos en línea". *Competitiveness Review*.
- WOODWARD, J. (1965):** "Industrial organization: theory and practise". Oxford University Press, Londres.
- WRIGHT, P.M. y MCMAHAN, G.C. (1992):** "Theoretical perspectives for strategic human resource management: new directions in theory and practice", *Journal of Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 295-320.
- YIP, G.S. (1996):** "Toward a New Global Strategy". *Chief Executive*, nº 110, pp. 66-68.
- YIP, G.S.; GOMEZ, J. y MONTI, J.A. (2000):** "The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms". *Journal of International Marketing*, Vol.8, nº 3, pp. 10-36.
- ZAHRA, S. y PEARCE, J. (1990):** "Pruebas de investigación sobre las Milles & Snow typology". *Journal de la Dirección*, Vol. 16, pp.751-768.
- ZAMMUTO, R.F. y O'CONNOR, E.J. (1992):** "Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: the roles of organizational design and culture", *Academy of Management Review*, vol. 17, nº 4, pp. 701-728.
- ZEITHAML, V. (1984):** "Enviromental management: revising the marketing perspective". *Journal of Marketing*. Vol 48. Spring.
- ZHOU,Y. CHAO, P. HUANG, G. (2009):** "Modeling market orientation and organizational antecedents in a social marketing context; Evidence from China". *International Marketing Review*. London: 2009. Vol. 26, Iss. 3; pg. 256
- ZUCKERMAN, M. (1998):** "Voting pocketbook issues". *US News & World Report*, 84.

