

ANALISIS DE LA ORIENTACION AL MERCADO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE ARTES GRAFICAS LOCAL

Hector Luis Avila Baray, Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtemoc

RESUMEN

El análisis de la relación entre la orientación al mercado y la cultura organizacional de las pequeñas empresas de la industria de artes gráficas, se desarrollo sobre una base conceptual definida, el Modelo de Valores Rivales propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). El estudio tiene como objetivo identificar el tipo de cultura que caracteriza a la industria bajo análisis. El estudio requirió de utilizar la prueba Kruskall Walli's a fin de determinar que no todos los estratos registran un comportamiento igual respecto a la mediana requerida en la que cada estrato se orienta a un tipo de cultura organizacional específica. El análisis estadístico requirió de utilizar como herramientas el procedimiento de análisis de correspondencias y el análisis de varianza (ANOVA) para determinar la existencia de relación entre las variables orientación al mercado y cultura organizacional de la industria de artes gráficas local. El análisis arrojó que las empresas que presentan una mayor orientación al mercado se orientan a la cultura organizacional emprendedora, mientras que en aquellas que registran una menor orientación al mercado prevalece la cultura organizacional burocrática.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional, orientación al mercado, ventaja competitiva.

INTRODUCCION

Las compañías pertenecientes a la industria de las artes gráficas que quieran progresar tienen como alternativa la especialización. En el nivel en que se especialice una empresa en un producto y/o servicio y adquiera la tecnología para desarrollarlo con un alto grado de calidad será más eficiente y más económico, es decir, se requiere crear valor agregado. No obstante, tiene especial relevancia el hecho de que este tipo de firmas establezcan una cultura organizacional propia que les proporcione no solo identidad sino también la posibilidad de transformarse en una organización más eficiente, productiva y competitiva.

Estas compañías requieren de una cultura empresarial que transforme a los trabajadores, directivos y empresarios de la industria de las artes gráficas en agentes de cambio, capaces de crear e implantar una adecuada cultura organizacional que los impulse a lograr innovaciones en las formas de producción y administración, a la vez que desarrollen las habilidades y el conocimiento en gestión de estrategias competitivas que les fortalezcan en un entorno de libre competencia. Con frecuencia algunos especialistas en procesos de cambio organizacional sugieren que la cultura organizacional es un indicador clave para la actividad de cambio, de hecho, señalan que los diversos factores que inciden en la vida de las organizaciones están controlados y determinados por la cultura (Ferrer, 2002). Lo anterior, es tan importante que las decisiones estratégicas que los directivos de una organización toman se fundamentan en la cultura de la organización, es decir, en un conjunto de supuestos, creencias, valores, entre otros aspectos relevantes que determinan el patrón de comportamiento de sus integrantes.

De lo cual se deriva la necesidad que tienen los empresarios de la industria de artes gráficas de crear e implantar una cultura organizacional que oriente los esfuerzos de sus recursos humanos para elevar la calidad en la producción de bienes y servicios en términos de los estándares de competitividad internacional. Los empresarios de esta industria deberían empezar a tomar conciencia sobre la

importancia y el potencial de transformación que tiene la cultura para sus respectivas organizaciones, es decir, significa que tiene un impacto directo en la efectividad de las compañías. Si la cultura es deficiente entonces la empresa se estanca y vuelve improductiva.

Las micro y pequeñas empresas se caracterizan por la incapacidad para contratar los créditos que les permitan renovar su parque industrial (maquinaria, equipo, procesos de producción, entre otros factores), esto pudiera ser consecuencia de la carencia de sistemas financieros, administrativos y contables eficientes. Aunado a lo anterior, operan con maquinaria que tiene al menos 30 años de obsolescencia, esto les resta productividad y eleva sus costos de producción ubicándolas en desventaja con respecto a un pequeño núcleo de compañías modernas y altamente tecnificadas. Muchas de las anteriores deficiencias pudieran ser superadas si estas firmas pudieran contar con una buena cultura organizacional adecuada a las metas de la empresa.

El problema consiste en determinar cuál es el tipo de cultura que caracteriza a los estratos que integran la industria de artes gráficas local. Esta industria se caracteriza típicamente por la carencia de modernización tecnológica, capital de trabajo, técnicas administrativas y de mercado modernas, sistemas de calidad, sistemas formales de dirección estratégica entre otros aspectos. El presente estudio se origina como una oportunidad y una necesidad de conocer cómo se distribuyen las cuatro culturas organizacionales en la industria de artes gráficas local, es decir, se determinara cual es el tipo cultural organizacional que predomina en los estratos que operan en esta industria, y la relación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado. El propósito de la investigación es ofrecer información relevante respecto al tipo de cultura que caracteriza a las empresas bajo estudio. Esto permite presentar una visión de los diversos factores en que hacen énfasis los empresarios del sector asociados con las metas de la organización para establecer la cultura adecuada para lograrlas. El objetivo de la investigación consiste en identificar los tipos de cultura organizacional a través del modelo de los valores rivales propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) en las compañías que integran la industria de artes gráficas local y determinar la relación entre orientación al mercado y cultura organizacional. En esta investigación se intentará dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- a) ¿Cuáles son los tipos de cultura organizacional que caracterizan a las empresas que integran la industria de artes gráficas local?
- b) ¿Existe una diferencia significativa en la orientación de la cultura organizacional típica de los estratos que conforman la industria de artes gráficas local?
- c) ¿Existe relación entre el grado de orientación al mercado y la cultura organizacional de las firmas que constituyen la industria de artes gráficas local?

El estudio es relevante para los diversos sectores productivos y en especial para la industria de artes gráficas local contar con elementos técnico – científicos que les permitan conocer y modificar en su caso, cuál es la cultura organizacional de su firma, como elemento clave que permite mejorar la competitividad y productividad organizacional. Se pretende que la información generada por el estudio sea de utilidad para la comunidad académica y científica, el público en general y para que los empresarios de la industria tengan una sólida referencia que les ayude a incrementar la efectividad de su compañía. Los que se verán beneficiados al contar con una fuente de información en la revisión literaria sobre el tema en cuestión.

REVISION DE LA LITERATURA

Esta sección será presentada a partir de dos tópicos: la orientación al mercado y la cultura organizacional, que explica los arquetipos culturales que conforman el modelo de valores rivales que sustenta este estudio. El interés por la investigación en el área de orientación al mercado surge a partir de los años

1990's. con los estudios de Narver y Slater (1990) que definen la orientación al mercado como la cultura organizacional orientada a la creación de comportamientos eficientes capaces de generar valor agregado para el consumidor y desempeño superior para la empresa. Deshpandé, Frederick y Webster (1989), consideran que la orientación al mercado es parte de la cultura organizacional.

González-Benito (2005) sugiere que la orientación al mercado representa una serie de valores y creencias que priorizan las necesidades del consumidor y permiten la viabilidad de la empresa en el largo plazo, con ésta postura coincide Deshpandé, *et. al.* (1993), en este sentido la cultura determina el comportamiento que a su vez, facilita el desarrollo de la cultura. González-Benito (2005) indican que la orientación al mercado influye en el posicionamiento de la empresa en el mercado, en sus resultados y su viabilidad, esto es, representa una posible fuente de ventaja competitiva, no obstante, Narver y Slater (1995) difieren de ésta postura y consideran que la orientación al mercado pudiera no ser un factor suficiente para lograr una ventaja competitiva sostenida.

Dickson (1992) describe la orientación al mercado como un conjunto de procesos de aprendizaje de la empresa que apoyados en sistemas o modelos de inteligencia de mercado coadyuva a la adaptación y aprendizaje organizacional. Una organización que pretende implantar una cultura de orientación al mercado requiere desarrollar un proceso de compilación de información referente a las necesidades de su mercado meta para posteriormente utilizarla en el diseño e implantación de estrategias orientadas a la creación de valor agregado para el cliente y desempeño organizacional superior (Slater y Narver, 1994). Desde la perspectiva de Kholi y Jacowski (1990) una cultura organizacional orientada al mercado desarrolla comportamientos, valores, creencias y supuestos que de manera dinámica generan valores superiores para los consumidores y alcanzar un desempeño superior en su negocio.

Narver y Slater (1994) consideran que la orientación del mercado está integrada por: a) orientación al cliente, b) orientación al competidor y c) clara coordinación interfuncional. La orientación al mercado incluye la comprensión adecuada de los consumidores – objetivo con el propósito de establecer las condiciones que generen valor superior. La orientación al competidor requiere una clara comprensión y análisis de las fortalezas y debilidades en el corto plazo y de las capacidades y estrategias en el largo plazo de las actuales y potenciales empresas competidoras (Porter, 1995). La coordinación interfuncional hace énfasis en un apropiado uso de los recursos para crear valor superior al cliente, complementada con una visión de largo plazo sin olvidar la rentabilidad como objetivo prioritario de una empresa. Lo anterior, permite deducir que la orientación al mercado implica actividades de generación, diseminación y respuesta organizacional al mercado bajo un proceso de inteligencia competitiva. El término cultura organizacional describe un patrón de comportamientos que adopta una organización que incluyen creencias, supuestos, expectativas, y principios compartidos por los integrantes de la misma. La cultura se refleja en los valores, las normas y las costumbres existentes en el lugar de trabajo. David (2003) sugiere que la cultura organizacional debe ser válida para que pueda transmitirse a los nuevos integrantes de la compañía a fin de que la consideren la forma adecuada de percibir, pensar y sentir.

Es importante hacer resaltar a los empresarios que una adecuada cultura organizacional puede contribuir de manera importante para alcanzar el éxito de una compañía, dado que facilita la creación de una identidad organizacional, el establecimiento de una visión que define la organización, puede resultar en comportamientos de mayor cooperación e integración, aceptación de toma de decisiones y sistemas de control, mayor comunicación y sobre todo desarrolla un mayor compromiso de los empleados con la organización. Este resultado es factible si la organización genera las condiciones adecuadas para promover una cultura de productividad o desempeño. Algunos resultados de investigaciones sobre el tema en cuestión (Davis y Newstrom, 2001; Uljin *et. al.*, 2001), muestran que pudiera existir cierta relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño, no obstante que la medición y valuación sistemática de la cultura organizacional tiene cierto nivel de complejidad.

Otras investigaciones han arrojado como resultado que la cultura organizacional es uno de los principales factores que funciona como un impulsor del éxito empresarial, razón por la que es imperativo que las organizaciones se apoyen en la cultura empresarial como un medio estratégico que permite alcanzar altos grados de competitividad y productividad (Phegan, 1998) dado que genera un alto grado de compromiso organizacional. Cameron y Ettington, (1988) sugieren que las organizaciones que poseen una cultura de clan tienen mayores niveles de desempeño en aspectos como la moral interna; mientras que las organizaciones con una cultura de adhocracia son más efectivas para promover el desarrollo; a la vez que aquellas organizaciones con una cultura de mercado tienen mucha habilidad para la obtención de recursos. Lo anterior sugiere que las metas establecidas en las organizaciones determinan el tipo de cultura más adecuada para alcanzarlas. La cultura organizacional como un sistema de supuestos y valores compartidos que confieren importancia significativa a los modelos de comportamiento transferidos formal o informalmente a los nuevos integrantes de la organización, sustentada en la orientación interna de las creencias sobre cómo administrar y cómo competir en el mercado.

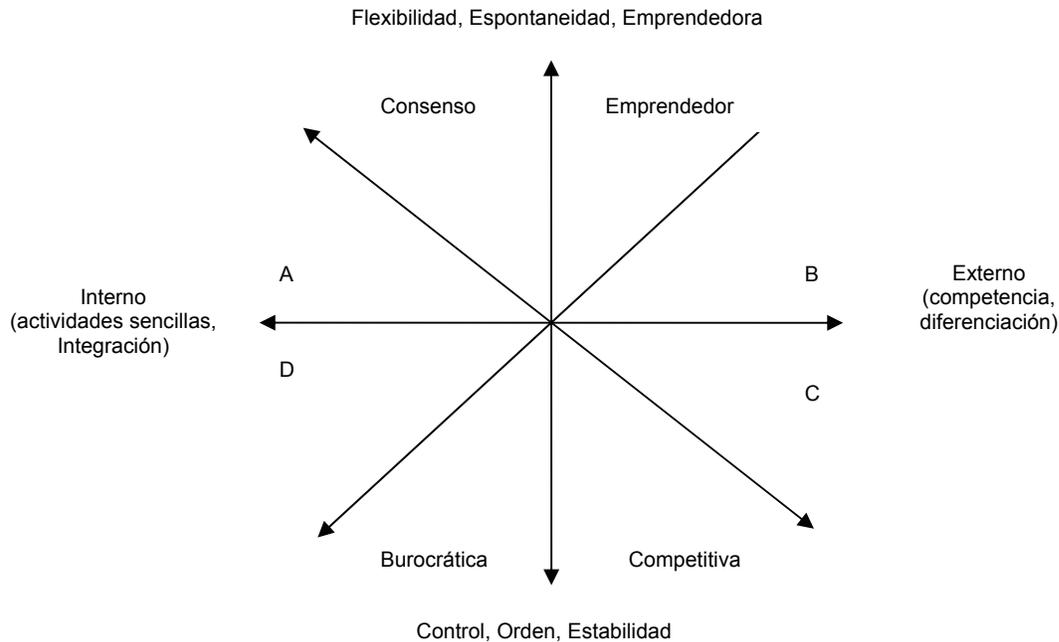
Deshpandé y Webster (1989) asumen que la cultura organizacional representa un sistema que proporciona a los integrantes una serie de creencias y valores significativos y determinan las reglas de comportamiento en la organización. Webster y Deshpandé (1990) proponen un modelo que sugiere la clasificación en arquetipos culturales de los valores organizacionales que denominaron modelo de valores rivales, postura que coincide con la de Cammeron y Freeman (1991) que sugieren un modelo de cultura organizacional sustentado en una serie de tipos de culturas definidas por valores, supuestos e interpretaciones de los integrantes de las organizaciones clasificados en un conjunto de dimensiones. A partir de éste modelo se han construido una serie de instrumentos para medir las culturas organizacionales predominantes en las empresas.

Deshpandé *et. al.* (1993) identifica cuatro arquetipos culturales que representan una relación entre creencias compartidas, estilos de liderazgo, mecanismos de vinculación organizacional y el énfasis estratégico general. Los tipos de cultura organizacional se definen por medio de dos dimensiones expresadas en un continuo. La primera dimensión hace énfasis en la flexibilidad, espontaneidad o individualismo (procesos orgánicos), o en cambio, en el control, la estabilidad o el orden (procesos mecanicistas). La segunda dimensión mide el enfoque interno de la empresa (orientación a actividades sencillas y de integración) o la orientación externa (competitividad y diferenciación). Lo anterior, da como resultado cuatro cuadrantes que representan un tipo de cultura organizacional: cultura tipo clan, cultura jerárquica, cultura adhocrática y cultura de mercado. La terminología utilizada por Deshpandé coincide con la propuesta por Cameron y Quinn, (1999). En 1999 Deshpandé y Farley modifican la terminología de los tipos de cultura organizacional, quedando como sigue: cultura competitiva (antes cultura de mercado), cultura emprendedora (antes cultura adhocrática), cultura burocrática (antes cultura jerárquica) y cultura de consenso (antes cultura tipo clan). La Figura 1 presenta el modelo de cultura organizacional específico.

y sentido de familia. El estilo de liderazgo es tipo mentor, experto, patriarca; la vinculación se orienta a la lealtad, la tradición, cohesión y es interpersonal, mientras que el énfasis estratégico hace referencia a los recursos humanos, la moral y la entrega. La cultura burocrática se caracteriza por tener como atributos dominantes el orden, las normas, la regulación y la uniformidad, con un estilo de liderazgo coordinador y administrador; una vinculación basada en normas, políticas y procedimientos y un énfasis estratégico en la estabilidad, la predicción y las operaciones fáciles. La cultura emprendedora tiene como atributos dominantes la innovación, la creatividad y la adaptabilidad; bajo un estilo de liderazgo emprendedor e innovador que asume riesgos; la vinculación es emprendedora, flexible y asume riesgos y hace énfasis estratégico en la innovación, el crecimiento y los nuevos recursos. La cultura competitiva resalta la competitividad y el cumplimiento de objetivos como atributos dominantes; bajo un estilo de liderazgo decidido y orientado a la realización; su vinculación hace referencia a los objetivos, la producción y la competitividad; su estrategia hace énfasis en las ventajas competitivas sostenidas. De acuerdo a este

modelo las organizaciones pueden expresar una orientación hacia una o varias de estas cuatro culturas, no obstante, específicamente predominará una.

Figura 1: Modelo de los Valores Rivales



Modelo de cultura organizacional específico. Fuente: Deshpandé, et. al. (1993).

La cultura de consenso tiene como características dominantes: cohesión, participación, trabajo en equipo. En el entorno de los negocios que operan en la industria de las artes gráficas resulta interesante considerar que las perspectivas de la cultura organizacional y de orientación al mercado ofrecen un valioso marco contextual, para el análisis estratégico de las empresas. Para efectos del presente estudio se han planteado las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Los estratos que conforman las empresas de la industria de artes gráficas local tienen un comportamiento igual respecto a la mediana requerida en la que cada estrato orienta su cultura organizacional.

Hipótesis 2: La cultura emprendedora predomina en las empresas integradas a la industria de artes gráficas local con mayor nivel de orientación al mercado, y la cultura burocrática en aquellas que tienen menor nivel de orientación al mercado.

METODOLOGIA

La población de estudio está integrada por las micro y pequeñas empresas que conforman la industria de artes gráficas que opera en Cd. Cuauhtémoc en el Estado de Chihuahua. Se integraron a la muestra de estudio un total de 28 compañías. Para medir la cultura organizacional se diseñó una escala comparativa de suma constante (resultando una escala de intervalo) que contiene cuatro descripciones de la empresa, procediéndose a convertir los datos de intervalo en escala nominal utilizando el agrupamiento de datos procesándolos a través del análisis tipo clusters y el método de conglomerados de *k*-medias. La orientación al mercado se midió con una escala tipo Likert. Éstos instrumentos de medición se evaluaron

por medio del análisis factorial confirmatorio, a fin de determinar su unidimensionalidad, confiabilidad y validez. Se obtuvo un error de muestreo de 4.86 % y un nivel de confianza del 95 %.

Se tomo como referencia una escala tipo *Likert*, cada ítem tiene cuatro alternativas de respuesta (a, b, c, d) medidas por una variable continua cuyo valor fluctúa entre 1 que significa totalmente en desacuerdo y 4 que implica totalmente de acuerdo, representando una dimensión cultural. Se desarrollaron cuatro variables a partir de los ítems que conforman el cuestionario. La primer variable mide el grado de orientación a la cultura tipo clan, la segunda la orientación a la cultura tipo adhocracia, la tercera la orientación a la cultura de mercado y la ultima mide la orientación a la cultura de jerarquía.

Para determinar si las empresas de la industria gráfica local tienen un comportamiento igual respecto a la mediana en la que cada estrato orienta su cultura, los datos relevantes se sometieron a análisis estadístico utilizando la prueba no paramétrica de *Kruskall – Walli's* que requiere que los datos relativos del tipo de cultura característico de cada estrato se transformen en rangos. Los datos se interpretaron en el contexto de las limitaciones y supuestos.

La investigación se clasifica como un estudio de tipo descriptivo. El análisis de confiabilidad se estimo mediante el coeficiente alpha de Cronbach (Spector, 1992) que permite determinar la magnitud de la consistencia interna del instrumento de medición, arrojó un valor de 0.83. Las limitaciones y supuestos de la presente investigación se mencionan a continuación. Las limitaciones suministran las restricciones y alcance del estudio y los supuestos establecen tanto las condiciones como las premisas que soportan la investigación y los factores que pudieran afectarle. Entre las limitación se encuentran:

Este estudio se realiza desde la perspectiva de la teoría organizacional y en específico del Modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). No obstante, que permite encauzar el proceso de investigación, lo confina a un paradigma específico. La investigación esta circunscrita a las empresas de la industria de artes gráficas que operan en Cd. Cuauhtémoc, Chih, por lo que el estudio se limita a nivel local.

El análisis del índice de confiabilidad medido mediante el α de Cronbach no fue confirmado con otros indicadores estadísticos que miden la consistencia interna como la varianza extraída (AVE). Los supuestos para efectos de la presente investigación se supone lo siguiente:

La información que proporcionen las empresas se considera correcta en tiempo y forma.

La información no proporcionada se considera irrelevante para el desarrollo de la investigación.

ANALISIS DE RESULTADOS

Esta sección será presentada en el siguiente orden: a) el análisis para determinar si las empresas de la industria gráfica local tienen un comportamiento igual respecto a la mediana en la que cada estrato orienta su cultura, y b) análisis para determinar la relación entre la orientación al mercado y la cultura organizacional de éstas empresas.

Análisis para Determinar Si las Empresas de la Industria Gráfica Local Tienen un Comportamiento Igual Respecto a la Mediana en la Que Cada Estrato Orienta su Cultura

La industria de artes gráficas local se distribuye en los siguientes segmentos de actividad: fotograbado y fotocomposición, diseño grafico e impresión digital, serigrafía, tipografía y *offset*; para efectos del presente análisis se procedió a integrar las firmas de la industria en cuestión en cuatro estratos, de acuerdo a la actividad productiva en que se especializan estas firmas.

El estrato uno lo conforman las compañías del segmento de fotograbado y fotocomposición, el estrato dos está integrado por el segmento de diseño gráfico e impresión digital, mientras que el estrato tres está formado por el segmento de serigrafía y finalmente el estrato cuatro por el segmento de tipografía y *offset*. El estrato uno, tiene una orientación hacia la cultura de jerarquía. El grupo está constituido por el 7.14 % de las unidades de análisis y expresa una menor orientación hacia las culturas de emprendedora, competitiva y de consenso; el estrato dos se orienta en mayor grado a la cultura de consenso y en menor grado al resto de las culturas, el grupo está constituido por el 15.34 % del total de las unidades de análisis. El estrato tres tiene una orientación hacia la cultura de emprendedora. El grupo está constituido por el 7.1 % de las unidades de análisis y expresa una menor orientación hacia las culturas de consenso, burocrática y competitiva. El estrato cuatro tiene una orientación hacia la cultura competitiva. El grupo está constituido por el 58.92 % de las unidades de análisis y expresa una menor orientación hacia las culturas de consenso, burocrática y emprendedora. Los valores porcentuales centrales de los estratos se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Valores Porcentuales Centrales de los Estratos

Cultura	Estrato			
	Uno	Dos	Tres	Cuatro
Consenso	18.64	30.33	18.64	13.72
Emprendedora	7.80	24.24	59.76	7.11
Competitiva	13.81	21.91	7.80	67.50
Burocrática	59.76	23.30	13.81	11.73

Estratos analizados: 1fotograbado y fotocomposición, estrato 2 diseño gráfico e impresión digital, strato 3 serigrafía y el estrato 4 tipografía y offset.

Para determinar si la cultura dominante de cada estrato de la industria de artes gráficas local es significativamente diferente se realizó el análisis estadístico de los datos por medio de la prueba de rangos *Kruskall – Walli’s* para diferencias de c medianas (en la que $c > 2$). Para emplear el procedimiento de *Kruskall Walli’s* las mediciones de los indicadores de la orientación cultural se convirtieron a la escala ordinal mediante la asignación de rangos, para tal efecto se procedió a sustituir las observaciones de los estratos (las c muestras) con sus respectivos rangos combinados de forma que el rango uno se asigno a la menor de las observaciones mientras que el rango n se asigno a la mayor de las observaciones. El procedimiento de *Kruskall Walli’s* se aplico a un nivel de confianza del 95%, se utilizo una distribución Chi cuadrada con $c - 1$ grados de libertad, arrojó como resultado el rechazo de la hipótesis en todos los casos. Se pudo concluir que no todos los estratos mostraron un comportamiento igual, lo cual, quiere decir que al menos uno de los estratos presenta un comportamiento diferente con respecto a la mediana requerida en que determina su cultura dominante.

Análisis de la Relación entre Orientación al Mercado y Cultura Organizacional

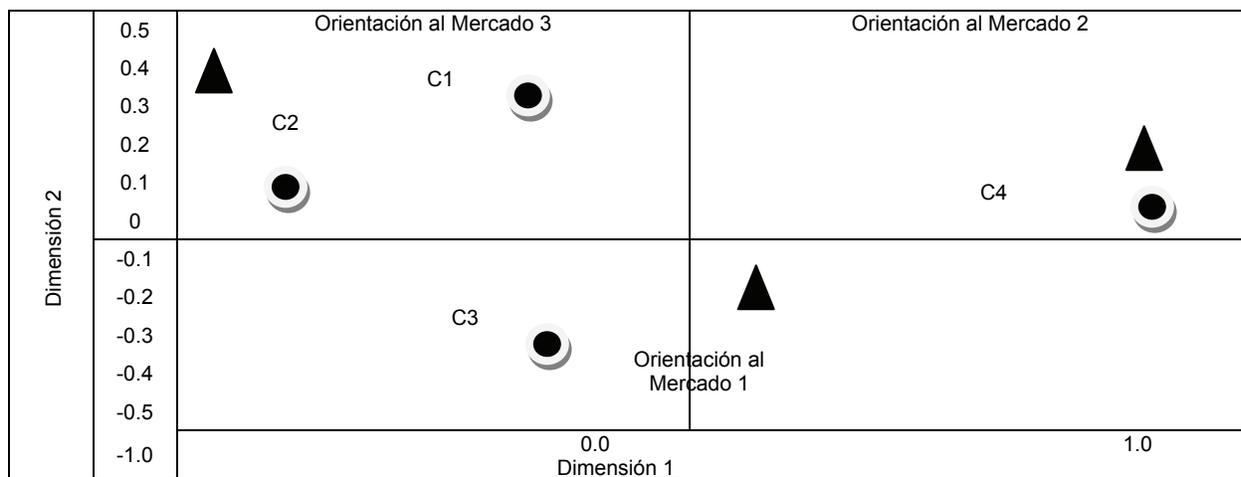
Para conocer si existe relación entre las variables orientación al mercado y cultura organizacional, se desarrollo un proceso de agrupamiento de datos utilizando la metodología del análisis tipo cluster complementada con el método de conglomerados de $k -$ medias. A fin de transformar los datos de intervalo en datos nominales, obteniendo como resultado una escala métrica para medir las variables bajo estudio.

El análisis de conglomerados de $k -$ medias arrojó como resultado la presencia de cuatro conglomerados, integrando empresas caracterizadas por una cultura organizacional burocrática en el primer conglomerado. El segundo conglomerado está constituido por firmas que poseen una cultura organizacional de consenso. Las compañías con cultura organizacional burocrática constituyen el tercer conglomerado y aquellas empresas con cultura organizacional emprendedora y en menor grado con

cultura organizacional de consenso forman el cuarto conglomerado. El análisis estadístico para determinar la relación entre las variables estudiadas, se realizó por medio del análisis de varianza (*ANOVA*), con un nivel de confianza del 95 %, sugiere la existencia de asociación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado, específicamente existen diferencias significativas en el cuarto conglomerado con respecto a los restantes conglomerados, a un nivel confianza del 95 % (ver Tabla 2).

Posteriormente se aplicó de nuevo el análisis de conglomerados de *k – medias* con el propósito de diferenciar los niveles de orientación al mercado (alto, medio, bajo) arrojando como resultados el agrupamiento de las observaciones registradas en orientación alta al mercado 34.75 %, orientación media al mercado 39.41 % y orientación baja al mercado 25.74 % (ver Tabla 3). El análisis simple de correspondencias arrojó como resultado que las empresas con mayor grado de orientación al mercado adoptaron una cultura organizacional emprendedora; mientras que las firmas con menor grado de orientación al mercado se caracterizan por una cultura organizacional de consenso. Esto se puede apreciar en la Figura 2.

Figura 2: Gráfica del Análisis de Correspondencias entre las Variables Estudiadas



Las empresas con mayor grado de orientación al mercado adoptaron una cultura organizacional emprendedora; mientras que las firmas con menor grado de orientación al mercado se caracterizan por una cultura organizacional de consenso.

La prueba χ^2 sugiere que existe relación significativa entre la orientación al mercado y la cultura organizacional (ver Tabla 3). No obstante que el análisis de correspondencias sugiere que en las empresas con mayor orientación al mercado predomina principalmente la cultura organizacional emprendedora; el *ANOVA* sugiere que las empresas con cultura organizacional emprendedora y aquellas con cultura burocrática registran las mayores diferencias de medias. Por lo que se puede concluir que existe relación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado y que las organizaciones con mayor orientación al mercado tienen una cultura organizacional emprendedora mientras que aquellas con orientación al mercado se caracterizan por una cultura burocrática. Posteriormente se realizó el análisis de filas y columnas a fin de explicar las diferencias en la variable orientación al mercado. En el análisis de filas, se encontró que los niveles dos (alta orientación al mercado) y tres (baja orientación al mercado) permiten explicar la diferencia uno en un 96.03 %, mientras que el nivel uno (orientación media al mercado) explica en un 61.38 % la diferencia dos (ver Figura 2 y Tabla 4).

Tabla 2: Análisis de Varianza de la Medición de la Orientación al Mercado y la Cultura Organizacional

	(I) Número Inicial de Casos	(J) Número Inicial de Casos	Diferencia de Medias (I – J)	Error Típico	Sign	Limite Inferior	Intervalo de Confianza 95 % Limite Inferior	
Scheffé	C1	C2	0.1179	0.1238	0.8158	-0.2302	0.4660	
		C3	-0.045546	0.110781	0.9752	-0.3547	0.2683	
		C4	0.4088*	0.1006	0.010	-0.6916	-0.1259	
	C2	C1	-0.1179	0.1238	0.8158	-0.4660	0.2302	
		C3	-0.1612	0.1395	0.7138	-0.5534	0.2312	
		C4	-0.5267*	0.1316	0.010	-0.8966	-0.1568	
	C3	C1	0.043204	0.1108	0.9752	-0.2683	0.3547	
		C2	0.1612	0.1395	0.7138	-0.2312	0.5534	
		C4	-0.3656*	0.1194	0.257	-0.7013	-0.029873	
	C4	C1	0.4088*	0.1006	0.010	0.1259	0.6916	
		C2	0.5267*	0.1316	0.010	0.1568	0.8966	
		C3	0.3653*	0.1194	0.257	0.029868	0.7013	
	Bonferroni	C1	C2	0.1179	0.1238	0.990	-0.2109	0.4468
			C3	-0.043205	0.110781	0.990	-0.3375	0.2511
			C4	-0.4088*	0.1006	0.000	-0.6760	-0.1416
		C2	C1	-0.1179	0.1238	0.990	-0.4468	0.2109
C3			-0.1612	0.1395	0.990	-0.5317	0.2094	
C4			-0.5267*	0.1316	0.000	-0.8762	-0.1773	
C3		C1	0.043204	0.1108	0.990	-0.2511	0.3375	
		C2	0.1612	0.1395	0.990	-0.2094	0.5317	
		C4	-0.3653*	0.1194	0.0139	-0.6827	-0.048445	
C4		C1	0.4088*	0.1006	0.000	0.1416	0.6760	
		C2	0.5267*	0.1316	0.000	0.1773	0.8762	
		C3	0.3653*	0.1194	0.0139	0.048441	0.6827	

Análisis (ANOVA), con un nivel de confianza del 95 %. Estadístico de Levine = 2.0642, F = 7.5319 * La diferencia entre las medias es significativa.

Tabla 3: Análisis de Conglomerados de K – Medias

	Conglomerados		
	OM1	OM2	OM3
G1	2.9	3.8	1.8
D1	2.8	3.9	1.7
RM	3.8	4.7	2.8
% N	39.41 %	34.75 %	25.74 %
	Medio	Alto	Bajo

El análisis de conglomerados de k – medias muestra el agrupamiento de las observaciones registradas en orientación alta al mercado 34.75 %, orientación media al mercado 39.41 % y orientación baja al mercado 25.74 %

En la Tabla 4, El análisis de columnas sugiere que la diferencia uno se pudiera explicar en un 88.80 % mediante las columnas C4 y C2, mientras que la diferencia dos se puede explicar en un 93.46 % por las columnas C3 y C4 (ver Figura 2 y Tabla 5). La diferencia uno explica los cuatro puntos con niveles que expresan los valores de 92.47 %, 99.01 %, 86.33 % y 99.01 % respectivamente, la cual ubicada el valor de C4 sobre la proporción positiva del eje (ver Figura 2).

Tabla 4: Tabla de Contingencia de las Variables Orientación al Mercado – Cultura Organizacional.

	Cultura Organizacional					Total	
	C1	C2	C3	C4			
Orientación al Mercado	OM1 (Media)	Frecuencias	36.01 %	14.49 %	21.74 %	27.76 %	100 %
	OM2 (Alta)	Frecuencias	34.58 %	9.77 %	16.70 %	38.96 %	100 %
	OM3 (Baja)	Frecuencias	43.89 %	22.89 %	24.26 %	8.97 %	100 %
	Total		37.53 %	15.02 %	20.58 %	26.87 %	100 %
$\chi^2 = 21.45 \quad GL = 6 \quad Sig.asintótica bilateral = 0.001$							

En el análisis de filas, se encontró que los niveles dos (alta orientación al mercado) y tres (baja orientación al mercado) permiten explicar la diferencia uno en un 96.03 %, mientras que el nivel uno (orientación media al mercado) explica en un 61.38 % la diferencia dos

Tabla 5: Análisis de Filas y Columnas

Número Inicial de Casos	Puntuación en la Dimensión				Contribución De la Dimensión a la Inercia del Punto				Total
	Masa	D1	D2	Inercia	D1	D2	D1	D2	
OM1	0.3812	0.426	-0.2109	0.001	0.003	0.605	0.274	0.715	1.00
OM2	0.3515	0.5316	0.1445	0.027	0.377	0.261	0.982	0.007	1.00
OM3	0.2664	-0.7930	0.1158	0.072	0.620	0.132	0.997	0.002	1.00
Total Activo	1.00				1.00	1.00			
C1	0.3911	-0.1851	0.1501	0.003	0.316	0.316	0.994	0.065	1.00
C2	0.1416	-0.6455	0.2970	0.0015	0.003	0.003	0.999	0.000	1.00
C3	0.1940	-0.2643	-0.3109	0.003	0.677	0.677	0.863	0.126	1.00
C4	0.2733	0.8168	-0.1090	0.048	0.001	0.001	0.999	0.000	1.00
Total Activo	1.00				1.00	1.00			

α Normalización Simétrica

El análisis de columnas sugiere que la diferencia uno se pudiera explicar en un 88.80 % mediante las columnas C4 y C2, mientras que la diferencia dos se puede explicar en un 93.46 % por las columnas C3 y C4

CONCLUSIONES

En función de los resultados de la investigación se puede concluir que el 7.14 % de las unidades de análisis constituyen el estrato uno, en el que predomina la cultura burocrática, que considera los procesos de control como el medio idóneo para alcanzar la eficiencia organizacional. El 15.34 % de las unidades de análisis integran el estrato dos. En este grupo predomina la cultura de consenso. Estas empresas se caracterizan por el trabajo en equipo y el compromiso organizacional, los incentivos otorgados a sus integrantes esta en términos de su desempeño. Asimismo, el 7.1 % de las empresas bajo estudio conforma el estrato tres, cuya cultura es la emprendedora. Estas empresas promueven la creatividad y la innovación, están orientadas al cambio dado que consideran que estar en la vanguardia es símbolo de efectividad y carecen de una estructura organizacional explícita dado que se considera que las funciones cambian frecuentemente, es decir, son temporales.

El estrato cuatro está constituido por el 58.92 % del total de las organizaciones bajo estudio. En este grupo predomina la cultura de competitiva. Las organizaciones que la integran dirigen sus esfuerzos a la competitividad como medio para alcanzar la productividad y centran su atención en las utilidades que puede alcanzar el negocio; están ocupadas en el desarrollo de ventajas competitivas sostenidas. Los resultados obtenidos y analizados mediante el estadístico Kruskal Walli's sugieren el rechazo de la

hipótesis uno, dado que no todos los estratos mostraron un comportamiento igual, lo cual quiere decir que al menos uno de los estratos presenta un comportamiento diferente con respecto a la mediana requerida en que determina la cultura dominante correspondiente.

Los diversos análisis estadísticos permiten concluir que si existe relación entre las variables orientación al mercado y cultura organizacional que caracteriza a la industria de artes gráficas local. Las empresas que registran mayor orientación al mercado se caracterizan por una cultura organizacional emprendedora y en aquellas con menor orientación al mercado predomina la cultura organizacional de consenso.

REFERENCIAS

- Cameron, K. y R. Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organizacional Cultura*. Ed. Addison-Wesley. New York.
- Cameron, K. y D. Ettington. (1988). *The Conceptual Foundations of Organizacional Cultura*, New York: Agathon.
- Cammeron, K. y S. Freeman. (1991). *Cultural Congruence Strength and Type: Relationships to Effectiveness*, Research in Organizational Change an Development, Vol. 5.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. ed., Ed. PEARSON, México.
- Davis, K. y J. Newstrom. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª. ed., Ed. McGraw – Hill, México.
- Deshpandé, R.; F. E. Jr. Webster (1989). *Organizational Culture and Marketing:Defining the Research Agenda*, Journal of Marketing, Vol. 53 (1), pp. 3-15.
- Deshpandé, R.; J. U: Farley; F. E. jr. Webster. (1993). *Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis*, Journal of Marketing, Vol. 57 (1), pp 23-37
- Deshpandé, R. y F. Farley. (1999). *Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms*, Journal of International Marketing, vol. 57 (1), pp. 111-127
- Dikson, P. R. (1992). "Toward a general theory of comparative rationality". *Journal of Marketing*. Vol 56. January
- Ferrer, L. (2002). *Desarrollo Organizacional*, 4a. reimp., Ed. Trillas, México.
- González – Benito, J. y O. González Benito. (2005). *Cuultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspectiva of Production and Operations*, Industrial Marketing Management, 35, 797-829.
- González – Benito, J. y O. González Benito. (2005). *A Study of Motivations for the Enviromental Transformation of Companies*, Industrial Marketing Management, 34, 462-475.
- Kholi, A. and B. Jaworski. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, Journal of Marketing, vol. 54 (2), april, pp. 1-18.
- Narver, J. y S. Slater. (1990). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, Journal of Marketing, Vol. 54(4), pp.20-35

Porter, M. (1985). "Competitive Advantage". *New York: The Free Press.*

Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*, Panorama Editorial, México.

Quinn, R. y J. Rohrbaugh. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*, *Management Journal*, Vol. 8 (3), pp. 363-377.

Slater, S. and J. Narver, (1994) "Does a competitive environment moderate the marketing orientation performance relationship?" *Journal of Marketing*, Vol. 58

Slater, S. and J. Narver, (1995). "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*. Vol 59. July.

Spector, P. (1992). *Smmated Rating Scale Construction*, Newbury Park: Sage Publications.

Uljin, I. y M. Weggerman. (2001). *Towards and innovation culture: What are its national, corporate, marketing and engineering aspects. Some experimental evidence.* En G. L. Cooper, S. Cartwright y P. C.

Earley (Eds.). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (478 – 519). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.