

¿EXISTE UN PERFIL HUMANISTA EN LOS DIRECTIVOS DE MERCADEO?*



Juan Guillermo Correa Jaramillo

Luis Gabriel Jaramillo Posada



■ RESUMEN

Cuando se mira al interior de la organización, es necesario anotar que la ansiedad patronal por las utilidades siembra obstáculos en la optimización de muchos objetivos, además del ritmo de trabajo y la división del tiempo que son por lo demás deshumanizantes. Este estilo de dirección tampoco ha dejado de lado las costumbres tayloristas, las cuales ven al hombre con un enfoque mecanicista.

El objeto de estudio surge de la necesidad de conocer cómo se administra el mercadeo en las grandes empresas manufactureras del Valle de Aburrá. Detectar si en estas empresas se practica un mercadeo con un enfoque humanista, donde el hombre como colaborador, es el elemento más importante, visto como fin.

No se pretende rechazar las bases del modelo de mercadeo actual, pero se deben considerar otras categorías de análisis, de apreciación y calificación de la gestión, tales como: la justicia, la seguridad y la autoestima, las relaciones y la cultura del mercadeo, en las cuales se basó este trabajo de investigación.

PALABRAS CLAVE: Enfoque humanista, seguridad, justicia, autoestima, relaciones y cultura del mercadeo.

* En las grandes empresas manufactureras del Valle de Aburrá. Investigación realizada, con financiación de la Universidad de Medellín entre agosto de 2001 y septiembre de 2003.

■ ABSTRACT

When one watches the interior of the organization, it is necessary to write down that the supervisory anxiety by the utilities seeds obstacles in the optimization of many objectives, in addition, of the rate of work and the division of the time that can to be, no human. This style of direction either, has not left of side the taylor's customs, which see the man with a mechanist approach.

The study object arises from the necessity to know how the marketing in the great manufacturing companies of the Valley of Aburrá is administered. To detect if in these companies a marketing with an approach practices humanist, where the man like collaborator, is the most important element, sight like aim.

■ LA DIMENSIÓN HUMANA EN EL MERCADEO

Los programas de formación de directivos en las instituciones de educación superior en el Valle de Aburrá enfatizan en tres aspectos: la técnica con la cual el hombre puede transformar su entorno empresarial, los fundamentos científicos que contribuyen a su quehacer en la empresa y la ética, que regula su comportamiento en la organización, para estudiarse a sí mismo. Es necesario anotar que conceptos como la ética y el humanismo requieren mayor atención en la práctica empresarial.

La formación conceptual de los directivos se fundamenta en la ciencia, la tecnología y el aprovechamiento de oportunida-

des, con el fin de que las organizaciones crezcan y sean rentables.

Carlos Llano advierte que *"la síntesis directiva de la empresa debe hacerse desde el hombre y no desde la técnica. En modo alguno sirve para concluir que esta síntesis ha de ser ejercida por los humanistas o que los ingenieros se encuentren descalificados para ella. No se trata simplemente de colocar a humanistas dirigiendo empresas. Tan equivocado sería dirigir empresas sin una visión humanista, como pretender dirigir empresas sólo desde el bagaje de las humanidades. Lo que hay que conseguir es que quienes tienen como tarea profesional la dirección de empresas tengan la suficiente sensibilidad y preparación humanista que les permita entender la complejidad de la empresa y tomar decisiones de acuerdo con esa complejidad."*¹

En las organizaciones de hoy y en las personas existen valores. Las empresas los definen claramente en sus manuales corporativos y las personas los manifiestan en sus acciones. El problema de la dirección de hoy está en no integrar estos valores en la cotidianidad y en no reconocerlos en las personas que laboran en ellas.

Es necesario integrar los valores de la empresa con los de las personas que en ella trabajan si se quiere tener un mejor desempeño organizacional, pues más a corto que a largo plazo será un imperativo incluir estos componentes humanizantes en un sistema pragmático y utilitarista, que en ocasiones actúa de manera inconsistentes ante las necesidades de las personas que trabajan en las organizaciones.

Es conveniente ver la empresa como un sistema social que actúa de acuerdo con ciertos valores organizacionales, en afinidad con los valores de los individuos que la constituyen. A ella deben acceder los que tengan valores compatibles, es decir, deben evitarse los conflictos éticos de forma que la empresa pueda ser un ente integral: "...los valores sólo son eficaces en la medida en que estén inmersos en el carácter personal y corporativo."² El accionar directivo debe tener un enfoque humanista, que considere la espiritualidad del hombre como ser inteligente. En el sistema de libre empresa existe el peligro de acre-

centar la brecha social, como resultado de acciones excluyentes que desconocen la ética, los valores y los principios en la gestión de las mismas³.

Una visión humanista de las empresas considera los componentes material y espiritual de sus colaboradores, y la adecuada interacción entre estos componentes debe producir como consecuencia lógica un adecuado clima organizacional y óptimos resultados económicos, lo que, a su vez, habrá de convertirse en mayor confianza de parte de proveedores y clientes, de una buena imagen y, por ende, de mejores negocios.

La labor del directivo debe ser complementarse con la sensibilidad de los miembros de la junta directiva, ante los problemas individuales o colectivos, sin descuidar los índices de gestión económica y el aprovechamiento de oportunidades en procura del crecimiento y desarrollo de las empresas.

Esta gestión hoy sólo se mide sobre índices de ventas, de participación, de rentabilidad, de crecimiento o imagen. Las evaluaciones sobre la gestión no tienen en cuenta la plusvalía moral que la acción directiva le pudo haber agregado a los negocios, desde el punto de vista ético.

El ser humano tiene derechos respetables dentro de la ética de la gestión empresa-

rial. Derechos que no se reconocen porque existe la miopía de los empresarios hacia ese componente de espiritualidad, lo cual se explica en la propia naturaleza del sistema económico predominante.

La actual concepción del mercadeo dentro de ese sistema, y la importancia actual en la estructura de las empresas, es el resultado de los aportes de muchos teóricos dedicados a la observación de la actividad comercial de las empresas en diferentes coyunturas, desde finales del siglo XIX hasta nuestros días.

La evolución del concepto a lo largo de la historia, se desarrolla en la búsqueda de actividades tendientes a satisfacer las necesidades y deseos de las personas. Para ello se apoya en cuatro variables que constituyen lo que Kotler llamó la mezcla de mercadeo compuesta por: el producto, el precio, la promoción y la plaza. La integración de estas variables por parte del directivo de mercadeo se deriva de la observación permanente del entorno en el cual se desarrolla la actividad empresarial.

Philip Kotler afirma: «*El marketing es una de las funciones peor comprendidas de la corporación modernas*»⁴. De las quinientas compañías de Fortune, sólo unas cuantas empresas comprenden y tienen prácticas de mercadeo perfeccionadas. Las demás se engañan con la ilusión de que las practi-

can. Un alto ejecutivo de una de las compañías automotrices más grandes del mundo, dijo una vez: «*Yo creía que hacíamos mercadeo. Tenemos un vicepresidente de mercadeo, una fuerza de ventas inigualable y un departamento de publicidad muy diestro... todo eso nos engañó. Cuando llegaron las épocas difíciles me di cuenta de que no estábamos produciendo los vehículos que la gente necesitaba*».⁵ Si esto se advierte en compañías tan prestigiosas, ¿Qué se podría pensar de otras donde las gerencias sufren de la miopía del mercadeo?

El anterior es un interrogante clave, que sugiere conocer el desarrollo histórico del mercadeo y su aplicación en las empresas. Las organizaciones tienen diferentes orientaciones en el área de mercadeo. Para unos, el énfasis está en la producción, en las ventas, y en la tecnología; otros se orientan al mercado y unos cuantos tienen un enfoque a la responsabilidad social.

Existe un énfasis determinado en cada etapa de la evolución histórica del mercadeo, representada por unos teóricos, los cuales a través de sus obras han influenciado las prácticas en las organizaciones y han permitido avances significativos en esta área del conocimiento.

En la última década se empiezan a hacer consideraciones de carácter humanista

con la aparición de la etapa del mercadeo social, la preocupación por el uso racional de los recursos naturales y el mejoramiento de la calidad de vida. En estas concepciones del mercadeo, no se considera un enfoque integral del ser humano porque prevalecen los indicadores económicos en la evaluación de la gestión.

La administración del mercadeo se orienta a mejorar la eficiencia de la producción y la distribución; es útil cuando la demanda supera la oferta y todo el esfuerzo debe concentrarse en mejorar los sistemas de producción, encontrar economías de escala, buscando un mejoramiento en la curva de optimización de los costos, que, en consecuencia, genera incremento en la productividad.

Un caso que ilustra el enfoque anterior, es el de Henry Ford y la producción del modelo T, que con la invención del sistema de producción en serie, las economías de escala y la especialización del trabajo logró reducir costos, masificando el uso del automóvil; a pesar de que todos ellos eran del mismo color, éste era el medio para que el mercado pudiera disponer de un vehículo a un precio razonable; los costos prevalecían sobre el producto y sobre la opinión de los clientes; muestra de esto es el comentario que Henry Ford hizo: *"...mis clientes pueden escoger su vehículo del color que quieran siempre y cuando sea negro."*

La competencia, en este caso General Motor, detectó una oportunidad en el mercado y comenzó a ofrecer sus vehículos en diferentes colores dando la entrada a la orientación del mercadeo hacia el producto.

Esta orientación está basada en la calidad, el rendimiento, el mejoramiento en las características del producto y en los procesos de innovación; por consiguiente, el esfuerzo de la organización está dirigido a la investigación y el desarrollo en busca de ventajas en el diseño, en el empaque, en los precios y en el uso de canales apropiados.

La evolución del concepto a lo largo de la historia, se desarrolla en la búsqueda de actividades tendientes a satisfacer las necesidades y deseos de las personas. Para ello se apoya en cuatro variables que constituyen lo que Kotler llamó la mezcla de mercadeo compuesta por: el producto, el precio, la promoción y la plaza.



Entonces, se detectan mercados donde se ofertan bienes no buscados por los clientes potenciales, como lotes en cementerios, algunas clases de seguros, cursos de idiomas y enciclopedias, para los cuales han ideado métodos de venta bajo presión; estos métodos se fundamentan en que muchas personas requieren de una fuerte motivación para ejercer la acción de compra. La actividad promocional y el esfuerzo de la fuerza de ventas cobran un papel importante; también se aplica en el campo de las actividades no lucrativas.

En el enfoque hacia las ventas el problema central es cómo vender la mayor cantidad de productos, y la respuesta aparentemente está en la fuerza de ventas y en la promoción. Es así como la atención se concentra en el volumen de ventas y en el interés del vendedor en cumplir con sus cuotas y ganar comisiones. No existe preocupación por examinar la rentabilidad por productos, por clientes o zonas de ventas. Las expectativas son a corto plazo y, por lo tanto, no hay planeación de tipo alguno, ni signos que permitan prever la recompra, aspecto importante en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Así mismo, empresas con excesos de producción han desarrollado también programas promocionales agresivos, sobre todo, de carácter económico y en ocasiones en detrimento de la imagen que se

han forjado en el tiempo, para introducir los productos hacia el mercado, sin importar la existencia de la necesidad del mismo y los clientes pasan a un segundo lugar; el énfasis está en el cómo renovar inventarios o maximizar utilidades.

Este método puede llevar a excesos promocionales, reflejo de prácticas de mercadeo salvaje, como lo dice Jacques Lambin: *«El recurrir con demasiado entusiasmo a la publicidad y a la venta puede desbocar de alguna manera en un mercadeo de manipulación o mercadeo salvaje cuyo objetivo es someter la demanda a las exigencias de la oferta, en vez de adaptar la oferta a las expectativas de la demanda»*⁶.

Este enfoque hacia las ventas se reafirma con las palabras de Peter Drucker: *«Se puede admitir que una cierta forma de venta será necesaria siempre. Pero el objetivo del mercadeo es convertir en superflua la ventas»*⁷.

Akio Morita, cofundador de Sony; en su libro "Made in Japan" plantea que a través de la observación de los hábitos de la juventud japonesa, ideó el walkman, de forma que muchas personas pudieran escuchar música de manera individualizada, como era la tendencia en los demás aspectos de sus vidas. En el proceso de conceptualizar el nuevo producto, desarrollarlo, lanzarlo al mercado y crear la necesidad en el cliente potencial fue fundamental la investigación de mercados.

Por medio de este caso puede definirse el mercadeo como un sistema integral de actividades que procura la promoción de bienes y servicios, personas, causas y organizaciones, con el objeto de satisfacer las necesidades de sus clientes. Este enfoque se conoce como mercadeo integral.

La interacción de las actividades del mercadeo aprovecha las sinergias derivadas de cada una de ellas, lo cual explica que el efecto total es mayor que la suma de los efectos individuales. De aquí que el mercadeo es un proceso integrado y continuo, cuyos resultados deben monitorearse permanentemente para una constante retroalimentación, por medio de sistemas de información. Exige adoptar un enfoque directivo desde una perspectiva de rentabilidad, sobre la base de una planeación estratégica, que permita realizar un diagnóstico del mercado objetivo y sus tendencias. Al aplicar estas técnicas se puede comprender la diferencia entre segmentos y clientes, ofreciendo productos y servicios con valor agregado y una ventaja competitiva.

Theodore Levitt confronta los conceptos de venta y mercadeo de los siguientes términos: *"Las ventas se enfocan en las necesidades del vendedor, mientras que el mercadeo, en las necesidades del comprador. Las ventas tienen un enfoque de adentro hacia afuera y el mercadeo tiene un enfoque de afuera hacia adentro."*⁸ En

síntesis, el mercadeo integrado se basa en cuatro aspectos: el mercado meta, las necesidades del consumidor, la mercadotecnia coordinada y la rentabilidad.

Derivado del concepto de la responsabilidad social del empresario aparece el mercadeo social, el cual se expresa a través de alianzas entre el sector oficial, las empresas y organizaciones sin ánimo de lucro. Ejemplo de ello lo constituye la campaña liderada por la Editorial Norma para la protección y conservación del ecosistema del la Amazonía Colombiana: para ello ha institucionalizado una línea de productos con la imagen del delfín rosado, especie que sólo se encuentra en esta región de la tierra. El esfuerzo consiste en la destinación de una porción de los ingresos generados por las ventas de estos productos para la creación de un fondo con esta finalidad.

Las empresas con esta orientación son conscientes de las necesidades, deseos e intereses de los mercados que sirven, para entregarles satisfacción con eficiencia y eficacia. El interés por esta orientación se fundamenta en la problemática ambiental, la escasez de recursos, las necesidades sociales en los ámbitos económicos, de salud y de seguridad. El enfoque de mercadeo social está en cuidar en el largo plazo los intereses de la sociedad y no sólo la satisfacción de necesidades del consu-

midor. El mercadeo social está orientado a lograr una mejor calidad de vida de la comunidad, en contraposición a otros enfoques que buscan únicamente la rentabilidad de las empresas.

Los diferentes momentos que ha tenido el mercadeo en su evolución son respuesta a los cambios económicos, políticos, sociales, ambientales, legales y culturales que han construido el modelo de sociedad actual. El fenómeno de la globalización ha homogenizado los hábitos de consumo y ha desarrollado necesidades nuevas que a su vez son oportunidades de crecimiento para las organizaciones.

El mercadeo como tal, al ser la función empresarial encargada de la investigación de los deseos y necesidades de los seres humanos, debería ser el área que jalone la humanización en las empresas, y no puede ser así por una característica básica, y es que la preocupación no es la satisfacción de los seres humanos, sino del cliente, entendido éste como el individuo con capacidad de compra. Si no hay forma de pagar ya no está en el segmento de importancia para los empresarios, y es entonces cuando el mercadeo puede llegar a ser el factor discriminatorio y, por consecuencia, deshumanizante.

Según Benjamín Schneider y David E. Bowen⁹ los clientes son, primero, perso-

nas, y después consumidores. En este orden de ideas los directivos del área de mercadeo también son primero personas y luego responsables del mercadeo en las organizaciones. Es decir, tienen unas necesidades humanas básicas, cuya satisfacción genera bienestar.

Maslow al establecer la escala de necesidades propone entre las cinco necesidades fundamentales, la seguridad y la autoestima. La seguridad se entiende como la necesidad de no sentirse amenazado por un daño físico o económico. La autoestima la definen los dos autores mencionados, como la necesidad de mantener y mejorar la propia imagen. A estas dos necesidades, Schneider y Bowen agregan una tercera, la justicia y la definen como la necesidad de ser tratado con transparencia.

Algunas investigaciones en psicología social han encontrado que la justicia es un aspecto central en las relaciones humanas. *"La justicia es la virtud espiritual y personal que nos lleva a buscar el bien de los demás aunque sea a partir de nuestro sacrificio, sabiendo que, en realidad, el bien de los otros es también nuestro propio bien"*¹⁰. En el mercadeo existen tres tipos de justicia: distributiva, interactiva y en cuanto a los procedimientos utilizados. Reflejo de acciones del directivo de mercadeo que involucran la justicia son, por ejemplo, mantener las promesas y com-

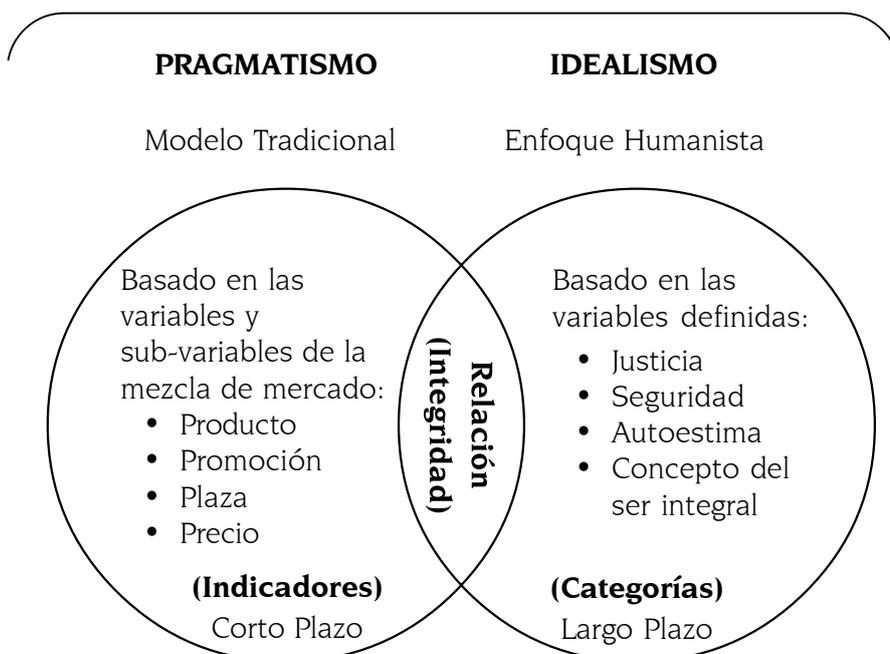
promisos con los clientes, ofrecerles asesoría en el momento que la necesiten, tratar a la gente con respeto y honestidad, es decir, veracidad. Como consecuencia de actuar con justicia, las empresas obtienen de sus colaboradores la confianza y, en muchos casos, su lealtad.

Otra necesidad es la seguridad, donde el riesgo es inherente al proceso de toma de decisiones en las organizaciones y, desde luego, en el área de mercadeo; por eso la necesidad de seguridad de un directivo del área involucra aspectos emocionales básicos. De allí que al sentirse

seguro haya mayor estabilidad y se incremente el sentido de pertenencia con la empresa. En las relaciones y en el quehacer diario de la organización las personas buscan coherencia, equilibrio y estabilidad en su vida laboral.

De acuerdo con las necesidades mencionadas, la autoestima complementa a la justicia y a la seguridad de las personas responsables del área de mercadeo y sirven para detectar el grado de humanismo en sus actividades. Una clave para reconocer si está presente en los directivos del área es si existe un ambiente laboral

Gráfica 1
EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL VALLE DE ABURRÁ
LIBRE EMPRESA



previsible y cordial donde la gente se pueda desempeñar de manera competente y mantener el control de sus emociones.

Una organización que desea atraer, desarrollar y retener a sus colaboradores, específicamente a los directivos de mercadeo, debe cuidar las relaciones que se establecen en el entorno formal e informal, porque las necesidades humanas se manifiestan en el comportamiento de una persona y en cómo ella reacciona ante estímulos externos. Enfocar las necesidades implica concentrarse en las relaciones. Para generar relaciones las empresas deben considerar a sus colaboradores como personas y no como un recurso que contribuye a mejorar los indicadores de gestión. Un autor mexicano plantea lo siguiente: *"Bajo la óptica de la filosofía del mercadeo, el concepto de cliente "interno", el empleado, cobra una gran importancia, por varias razones... quien a final de cuentas proporcionará el servicio que el cliente va a recibir y evaluar es el personal de contacto."*¹¹ Esta afirmación, también es aplicable para las empresas manufactureras.

Un elemento importante de las relaciones interpersonales es la comunicación; y como la empresa es un ente que refleja en su exterior lo que practica en su interior, la imagen corporativa debe construirse a imagen y semejanza de la identidad organizacional. Es por esto, que el direc-

tivo de mercadeo como líder de un grupo debe mantener una buena comunicación, y con base en esta se puede desarrollar un aprendizaje.

*"...cada empresa es un medio de comunicación: Acopia recursos, adquiere experiencias, logros, sistemas de valoraciones y conocimientos de unos hombres, y los transmite a otros. En este sentido cada empresa es una forma de lenguaje peculiar."*¹² Además, el directivo puede transmitir respeto, confianza y responsabilidad a través de los mensajes que comunica verbalmente en concordancia con sus acciones.

Es fundamental que todo directivo considere el poder de la palabra, establezca una red de conversación que le permita expresar sus ideas y definir relaciones de carácter temporal y permanente con diferentes actores de la organización en todos los ambientes. Entre las competencias que debe tener el directivo está la capacidad de comprender y entender que trabaja con seres humanos que poseen sentimientos y a los cuales debe escuchar y apoyar cuando se presentan situaciones conflictivas.

Las relaciones entre las personas, sin importar si son las óptimas, son las que evidencian el tipo de cultura que tiene la empresa, la cual está constituida por el conjunto de valores, costumbres, experiencias y preocupaciones sociales. En los

colaboradores de una organización generalmente existen creencias y valores compartidos, que pueden servir para canalizar el esfuerzo colectivo y poder cumplir con los objetivos.

Las buenas relaciones parten del conocimiento de sí mismo y de las personas que lo rodean. Ello le permite aplicar los estímulos adecuados para generar respuestas de comportamiento o cambios de actitud que permitan potenciar el talento de sus colaboradores.

Las relaciones se inscriben dentro del concepto de cultura corporativa que comprende las creencias y normas compartidas de los integrantes de una organización, que la diferencian de otras y le dan una identidad. Para explicar la cultura de las grandes empresas manufactureras antioqueñas, objeto de estudio, es necesario referirse al proceso histórico de la industrialización en la región.

"De la industrialización en Antioquia es abundante cuanto se ha estudiado y escrito. Interesa destacar el hecho de que en los albores del siglo XX, quienes establecieron las primeras industrias en Medellín habían heredado de los comerciantes, prestamistas, agricultores y mineros, no sólo el dinero acumulado que se requería para dar inicio al proceso, sino especialmente un modo de ser, una estructura mental y espiritual bruñida en el trasegar de aquellas actividades y en la intimidad de los hogares".¹³

"La elite empresarial que dirigió la industrialización de Antioquia en el siglo XX surgió en el período comprendi-

do entre 1820 y 1880. El capital invertido en el montaje de las "industrias pioneras" tuvo como antecedente el comercio y la economía minera. El comercio antioqueño actuó en el siglo XIX de manera significativa en dos direcciones: fue el elemento central del desarrollo económico e igualmente conformó todo el mundo simbólico que guiaba una mentalidad; tratándose de una manera de ser colectiva, muchos fueron los atenuantes que afectaron la práctica económica que de ella se derivó. El espíritu especulativo giraba como rueda suelta en medio de las guerras civiles, los ciclos y las crisis económicas propiciadas por los mandatos de un mercado internacional y de la búsqueda de un modelo exportador. La usura y la aventura eran compañeras inseparables de una concepción que guiaba los negocios con un criterio coyuntural y de corto plazo, y de búsqueda de ganancia fácil y rápida. Frente a este signo inexorable de este período está también la fortaleza de un principio de identidad muy arraigado en la práctica económica y sellada sobre fuertes y sólidas bases de parentesco que se hicieron extensas a través de lazos de amistad y compadrazgo.

Por tanto, al rastrear la historia de la industrialización en Antioquia, y en especial de la fase de despegue de la industria textil, es necesario contrastar la convergencia de dos mentalidades: una heredada del ejercicio de la práctica económica del siglo XIX, y otra, que puso empeño en realizar lo que para principios de este siglo eran "vagas y deleznales ilusiones". Sin embargo, ambas están cruzadas por variables comunes, que convierten la familia en unidad de análisis de gran valor".¹⁴

En toda organización existe alguna cultura fundamentada en sus raíces históricas y en una dirección estratégica cuyos componentes: misión, visión, valores están explicitados y se complementan con todas aquellas prácticas conscientes o inconscientes que configuran su identidad.

La declaración de la misión de una organización para la construcción y el desa-

rollo de su cultura organizacional puede ser un simple escrito, en la medida que no sea una realidad cotidiana, o por el contrario puede convertirse en elemento cohesionador de una comunidad empresarial. *"Toda cultura posee ética. En realidad, es posible afirmar que la cultura es la ética, la cual incluye las reglas fundamentales que aglutinan a la organización y la protegen incluso de sí misma. Son los valores, no la gente o los productos, lo que define a una corporación y su cultura. Estos valores no son abstracciones ni simples palabras en una hoja de papel. Necesariamente están personificados en los directivos y colaboradores. Los valores, como la cultura en general, deben vivirse"*.¹⁵

Considerando que la cultura corporativa se conforma por el conjunto de valores, vivencias y experiencias de una organización, inmersa en ella existe la cultura del mercadeo, como consecuencia de la natural especialización funcional y la división del trabajo.

La cultura del mercadeo es el resultado de hacer compatibles los valores de la empresa con los intereses y necesidades de los clientes,



La cultura del mercadeo no solo se manifiesta en la manera como se convive en esta área de trabajo sino también en toda la empresa, la forma como se piensa, se actúa y, sobre todo, en la práctica de las políticas básicas de la mezcla de mercadeo, para el caso de la industria manufacturera.

La cultura del mercadeo es el resultado de hacer compatibles los valores de la empresa con los intereses y necesidades de los clientes, de la comprensión del cliente y los colaboradores como seres humanos con necesidades, además de reconocer en la investigación de mercados una técnica de apoyo a la toma de decisiones.

Existen políticas específicas que van delineando en cada organización su cultura del mercadeo, manifestadas en los sistemas para recolectar y procesar las sugerencias de los clientes, capacitar en la cultura del servicio, estudiar permanentemente los cambios del entorno, entre otros. A todos estos factores de tipo formal se adicionan las relaciones diarias que configuran el pensamiento colectivo del área de mercadeo. Sin ello, no se puede garantizar que existan rasgos que denoten humanismo.

Es posible entonces, concebir una organización con rostro humano pero es necesario reconocer si en ella el humanis-

Gráfico 2. Variables objeto de estudio.



mo constituye un elemento que surge de la iniciativa de las personas que la conforman o se deriva de las políticas de la misma. Ambos orígenes son importantes para estructurar los rasgos de una cultura de mercadeo, ya que el humanismo es el resultado de las acciones que las personas realizan y de la filosofía que establece la alta dirección de una empresa. De lo anterior, se concluye que para conocer el carácter humanista se sugiere estudiar el tipo de cultura del área de mercadeo.

■ CONCEPTOS CLAVE

Para facilitar el entendimiento de la dialéctica entre el mercadeo y el humanismo, es necesaria la definición de térmi-

nos contruidos unos a partir de la aplicación de los instrumentos diseñados para recoger la información primaria, y otros derivados de la revisión bibliográfica realizada.

Como primera medida se define el *humanismo* como el enfoque a mediano y largo plazo de una persona o de una organización, el cual pretende la dignificación de los seres humanos involucrados en los diferentes procesos y procura que cada individuo se desarrolle integralmente. Se observa, entonces, un elemento importante y es la persona que pertenece a una comunidad, en la cual satisface sus necesidades, expresa sus sentimientos y se desarrolla. Cada persona desempeña una

función diferente en la sociedad y, en este caso, en la empresa. Entre los diferentes públicos con los cuales establece relaciones están los clientes quienes conforman el *mercado objetivo*, definido según criterios demográficos, económicos, geográficos, entre otros, y que tiene unas necesidades insatisfechas las cuales constituyen oportunidades de mercado para las *organizaciones*, que las aprovechan según su naturaleza, pública o privada. Ambas tienen por objeto obtener utilidades, pero las primeras están orientadas a mejorar la calidad de vida. Se encuentra entonces otro actor involucrado y es el de *consumidor* que es la persona dispuesta a comprar un bien o servicio, y el conjunto de ellos representa la demanda.

En el ámbito interno, el llamado a ejecutar las acciones que estimulen respuestas favorables en la demanda es el *directivo de mercadeo*, pero él no puede realizar estas actividades solo; requiere de *colaboradores* que son las personas que ayudan al directivo de mercadeo a alcanzar los objetivos, por medio de diferentes estrategias, entre las cuales está el trabajo en equipo. Todas las personas tienen un *perfil* que trata de acomodarse a los que las empresas definen para cada puesto de trabajo: el *del directivo* de mercadeo comprende las características que debe tener en cuanto a los aspectos académicos, trayectoria en

la organización y experiencia en el área de mercadeo.

Sin importar el papel que las personas desempeñan dentro o fuera de la organización, éstas siempre tendrán unos parámetros por los cuales rigen su accionar en el día a día; estos son el conjunto de cualidades que se conocen como los *valores*; las razones fundamentales que orientan su acción son los *principios* y la disposición habitual de las personas para actuar de acuerdo con la ley moral, para hacer el bien: son las *virtudes*.

Los conceptos anteriormente mencionados también son aplicables a las organizaciones y éstos se ven reflejados en su *misión* que es el propósito general de una organización que da cuenta, al menos, del negocio, el mercado y las ventajas competitivas, y en su *visión* que muestra la proyección de una organización donde se expresa lo que ésta desea llegar a ser.

Cabe anotar que la relación entre el cliente y la empresa se manifiesta a través de la *cultura del servicio* que no es más que las políticas y programas que tiene cada organización para ofrecer atención a las inquietudes de los clientes en todo el proceso de compra. Para construir esta cultura, el directivo de mercadeo se debe preocupar por la capacitación de sus colaboradores y el diseño de unas estrategias

innovadoras. A lo anterior, se suman las acciones que realiza una organización para lograr estimular la actitud de compra de los clientes, por medio del establecimiento de objetivos claros para las variables: producto, precio, promoción, publicidad y canales de distribución, que constituyen la *mezcla de mercadeo*.

En conclusión, y con todos los términos claros, se puede ahora sí establecer la dialéctica entre el humanismo y el mercadeo, con base en el reconocimiento como personas de los diferentes estamentos con los cuales el directivo de mercadeo establece relaciones: sus colaboradores, clientes, proveedores y superiores. Esta dialéctica se define a partir de las siguientes variables: autoestima, justicia, seguridad, relaciones y cultura del mercadeo.

■ CONTEXTO

El objeto de estudio fueron las grandes empresas manufactureras con sede en el Valle de Aburrá, desde los municipios de Caldas en el sur, hasta Barbosa en el norte, que cumplieran los dos requisitos establecidos por la Superintendencia de Sociedades para definir el tamaño de la misma. Esta entidad considera que una empresa grande es aquella que tiene más de 4.635 millones de pesos en activos totales y una planta de personal superior a

Sin importar el papel que las personas desempeñan dentro o fuera de la organización, éstas siempre tendrán unos parámetros por los cuales rigen su accionar en el día a día; estos son el conjunto de cualidades que se conocen como los valores



200 colaboradores. El grupo de investigadores incluyó un criterio adicional: que en la estructura de estas organizaciones estuvieran claramente definidas las funciones de mercadeo. A continuación, se enuncian las empresas seleccionadas:

Postobón, Grupo Argos, Coltabaco, Nacional de Chocolates y Colcafé, Confecciones Colombia (Everfit-Indulana), Colanta, Peldar, Industrias Estra, Plásticos Truher, Confecciones St Even, Fábrica de Licores de Antioquia, Kimberly-Colpapel, Pintuco, Imusa, Fabricato - Tejicóndor, Productos Familia - Sancela, Dulces de Colombia-Noel, Destisol, Compañía de Empaques y Leonisa.

De las anteriores empresas, una pertenece al sector solidario, otra se inscribe como empresa oficial y las restantes son empresas privadas que tienen diferentes figuras jurídicas donde predomina la sociedad anónima.

Algunas empresas grandes no incluidas en el grupo de las entrevistadas, como son Locería Colombiana, Cerámicas Sabaneta, Cervecería Unión, entre otras, pertenecen a grupos económicos cuya sede está ubicada en Bogotá y es allí donde se definen las políticas de mercadeo. Otras empresas manufactureras grandes no fueron consideradas por la dificultad en tener la oportunidad de aplicar los instrumentos al directivo de mercadeo y, además, porque se consideró que la muestra era suficientemente representativa con relación a la población.

■ HALLAZGOS

En términos generales, la autoestima, en tanto cumplimiento en el hacer, evaluación propia, dinamismo y coherencia, obtiene altos resultados. La subvariable *cumplimiento en el hacer* oscila entre las respuestas *a menudo* y *siempre*, lo que resalta la capacidad de los directivos para mantenerse en formación permanente, trabajar con esmero y responsabilidad en la búsqueda de resultados óptimos para la

empresa. A los directivos de mercadeo, en términos generales, les gusta lo que hacen y poseen el tesón para afrontar situaciones negativas en su desempeño. Aunque se presentan respuestas que se sitúan en el promedio, lo que permitiría pensar en rechazo a la prueba o poca disposición para colaborar, se considera que en esta subvariable se observan directivos interesados y "apasionados" por lo que hacen, y obviamente dispuestos a sortear las crisis u obstáculos que acontezcan en su ejercicio.

En cuanto a la subvariable *evaluación propia*, los directivos poseen una buena capacidad para reconocer sus debilidades y fortalezas, realizan una evaluación realista de sus acciones y tienen la habilidad de aceptar sus errores. Estas dos primeras subvariables permiten visualizar un directivo realista que admite sus diferencias y trabaja fuertemente para potenciarlas y lograr resultados óptimos en la empresa.

De las subvariables *dinamismo* y *coherencia* se puede afirmar que los dirigentes de mercadeo poseen la habilidad de ajustarse a situaciones imprevistas y actuar de forma creativa, innovadora y coherente con sus valores, intereses y los de la empresa, para superar las condiciones desfavorables de su hacer.

La experiencia en mercadeo del directivo se manifiesta en logros tales como la generación de valor agregado en sus productos, sin necesidad de rebajar sus precios, como estrategia para afrontar la competencia; el cambio de una comercializadora de una sola marca a multimarcas para salvarla de la crisis; la asignación de marca a un producto genérico; el lanzamiento de artículos reciclados de óptima calidad con el respaldo de la empresa y su marca; el logro de la financiación fuera de la empresa de un proyecto que sobrepasó las expectativas pero que era visto con desconfianza por la organización; negociaciones complejas con almacenes de cadena; presentación de colecciones innovadoras en condiciones de trabajo difíciles; el posicionamiento de una marca y el crecimiento en las ventas, entre otros. Estas situaciones son evidencia de la audacia y de la experiencia acumulada del directivo.

En términos generales, los entrevistados son competentes para reconocer sus aspectos positivos y negativos, son capaces de adaptarse a eventos desconocidos, son consecuentes con su pensar y actuar, de forma que proyecten el área y la organización.

La integridad y el cumplimiento de los deberes se manifiestan no sólo en las respuestas del cuestionario sino también en la entrevista en profundidad. Los directi-

vos de mercadeo tienen gran sentido de responsabilidad frente a su labor, hasta el punto de dejar de lado su tiempo de descanso para ir a cumplir con su deber en la empresa.

Según sus testimonios, su *responsabilidad* y *compromiso* en el ejercicio del mercadeo involucra actividades que no tienen un horario por cumplir sino unas metas o tareas por alcanzar y que, además, se extiende a otras áreas de la organización.

La responsabilidad ante las consecuencias de sus actos se destaca cuando se le cuestiona sobre los criterios que tendría en cuenta para tomar una decisión difícil como es el recorte de su equipo de trabajo y la forma como la comunicaría. Los entrevistados tomarían esta decisión y la transmitirían personalmente, con responsabilidad y respeto, a los implicados.

Las observaciones respecto de la *autoestima* se sintetizan en un alto nivel de compromiso y responsabilidad del directivo con su quehacer y con la empresa, capacidad para autoevaluarse y formular un programa de mejoramiento, disposición a hacer las cosas bien, generar soluciones ante situaciones contrarias y actuar conforme a su visión del mundo.

Con relación a la variable *justicia* se presentan algunos ítems sin responder, debido a que ésta depende de las políticas

y costumbres de la organización. Estos ítems corresponden a procesos de evaluación y desempeño, ajuste entre labores, empleados y métodos adoptados para tomar decisiones.

En términos generales, hay una puntuación relativamente alta en esta variable, lo que implica la presencia de dirigentes poseedores de habilidades para fomentar el trabajo en equipo. Se siguen procesos semiestandarizados para la toma de decisiones y se intenta obtener información clara para evitar decisiones parcializadas y apresuradas. Finalmente los dirigentes potencian las capacidades de sus subalternos, a través de actividades y programas de capacitación.

El directivo de mercadeo tiene la habilidad para volver a sus colaboradores del área un equipo de trabajo, donde las responsabilidades, intereses y problemas se comparten con el fin de darles solución y encauzar los objetivos personales con los del área y la organización. Son directivos abiertos a las sugerencias y propuestas de los empleados, sin que esto indique que siempre sean llevados a cabo.

En la subvariable *toma de decisiones* se destaca la capacidad de los dirigentes para obrar con moderación, buscar y seleccionar información útil para tomar decisiones imparciales.

Los dirigentes demuestran criterio y buen juicio en el proceso de toma de decisiones. Sus respuestas permiten, de igual forma, analizar el nivel de responsabilidad y equidad en el momento de adoptar una determinación en circunstancias difíciles.

Algunos de los criterios considerados son:

- Evitar el daño de la empresa, es decir seleccionar las personas menos necesarias.
- Conservar las personas con mayores conocimientos o competencias para llevar a cabo los procesos.
- Determinar el nivel de compromiso o grado de sentido de pertenencia de los empleados con la organización. Los directivos hablan de empleados con "la camiseta puesta".

La consideración de las necesidades de índole personal en los empleados, es criterio decisorio: ante la situación de dos empleados en igualdad de condiciones prima el enfoque ganar-ganar, primordial en la administración humanista. Los directivos son claros y prudentes a la hora de tomar decisiones, de forma que beneficien tanto los intereses de sus colaboradores, como los asuntos de la empresa.

La totalidad de los dirigentes reconoce que el mercadeo es una función que re-

quiere de innovación, creatividad y espontaneidad; igual piensan que para tomar decisiones acertadas es apropiado reunir información óptima e implementar acciones acordes con su razonar y sentir.

Dentro de esta subvariable, y en relación con la capacidad para trabajar en equipo, se destaca el interés por conservar un estado de ánimo ecuánime y no permitir que éste influya en el momento de emitir juicios o correctivos. Los entrevistados reconocen que los cambios de ánimo son un asunto difícil de manejar.

Ante situaciones complicadas, los ejecutivos de mercadeo asumen una posición objetiva y recursiva, prefieren plantear soluciones en equipo, de manera que se asegure que los hechos no se van a repetir, sin desconocer que la reacción inicial es de malestar con los responsables. De todos modos, un asunto generalizado en los dirigentes es la comprensión del suceso como algo accidental. Los gerentes expresan su total confianza y credibilidad en sus colaboradores, de igual modo lo identifican como un equipo de trabajo donde ninguno haría algo adrede para afectar la estabilidad del conjunto.

Otra subvariable es la *capacidad para desarrollar talentos*. El directivo reconoce que los empleados comprometidos y responsables en sus funciones constituyen el

mayor tesoro de la organización. Por ello, desde sus lugares, tratan de impulsar capacitaciones, técnicas y humanas, que refuercen su formación y los proyecten al servicio de la empresa.

En síntesis, la variable justicia da cuenta de directivos capaces de trabajar en equipo, con la inclinación para servir a otras áreas en favor de los beneficios de la organización. Es claro también el talento de los dirigentes para tomar decisiones a partir de la selección de criterios e información relevante. Es considerable la aptitud para delegar funciones, confiar en sus colaboradores y comprender la condición humana de su equipo de trabajo.

A partir del cruce de variables autoestima y justicia, se halla una relación consecuen- te entre ellas. La capacidad de evaluarse, cumplir con su deber y ser dinámicos en su desempeño y en la relación consigo mismo implica una coherencia en la proyección y relación con las personas que están a su alrededor, facilitando la labor de equipo, el desarrollo de talentos y la toma de decisiones. Es decir, al directivo de mercadeo al cual se le dificulte reconocer sus errores se le hará más difícil comprenderlos en sus colaboradores.

Hay un índice alto de ausencia de respuestas, sobre todo, en los ítems relacionados con seguridad, respecto de las con-

diciones que ofrece la empresa para garantizar estabilidad laboral a sus colaboradores. Los testimonios sugieren un buen nivel de seguridad y estabilidad en las organizaciones, pero se requiere analizar la presencia de condiciones desfavorables en algunas organizaciones.

La variable posee dos matices dentro de la misma subvariable Pertenencia; ellos son: por un lado, la estabilidad que brinda la empresa en tanto condiciones laborales y ambiente de trabajo. Y por otro lado, la lealtad o constancia que el dirigente expresa hacia su organización fundamentado en las condiciones que ésta le ofrece y en sus intereses personales (sueños, aspiraciones, deseos).

En la casi totalidad de los ítems evaluados, los gerentes reconocen en sus empresas la presencia de políticas de promoción, salarios, tipos de contrato, estímulos y demás elementos, condiciones óptimas para su desempeño y estabilidad en la organización. Identifican también que han sido evaluados con objetividad y consonancia con sus acciones y logros en su cargo.

En cuanto a la lealtad de los directivos con sus organizaciones, se notan respuestas significativas cuando se les pregunta sobre la decisión que tomarían si les hicieran una atractiva oferta de trabajo en otra empresa. La mayor parte sometería

su decisión a una serie de criterios relacionados básicamente con sus intereses personales y no con las condiciones laborales vigentes. Todos los entrevistados estarían dispuestos a iniciar actividades en una empresa diferente si ésta representa un desafío profesional, si existe un ambiente confortable de trabajo y un buen equipo de colaboradores, si el cargo es acorde con sus capacidades y según las circunstancias y el proyecto de vida personal y familiar.

En conclusión, se perciben administradores satisfechos en sus labores y en sus empresas, que sin ánimo de ser desleales con ellas, no dudan en emprender un nuevo proyecto que les reporte logros profesionales e individuales, además de económicos. Se observa, en consecuencia, no sólo jefes de la función de mercadeo leales con sus empresas sino, ante todo, profesionales leales con su pensamiento, perspectivas e intereses que hacen de los intereses de su empresa, los suyos, pero tampoco dudarían en continuar sus proyectos de vida. Todos los entrevistados confiesan que el dinero no es un determinante al hablar de su seguridad en una empresa: les interesa más su crecimiento profesional y las oportunidades que les pueda ofrecer una organización.

De los cruces realizados con la variable seguridad y las subvariables remuneración

y antigüedad, se puede concluir que el asunto de la seguridad es, como la psicología laboral lo plantea, un elemento que no sólo obedece a factores externos al sujeto como la remuneración, los horarios o el cargo, sino a factores internos como los intereses personales, necesidades que vinculan el reconocimiento, el poder, las relaciones, el sentido de pertenencia, entre otros. Es importante de todos modos, anotar cómo hay cierta tendencia a la seguridad con relación al incremento en la remuneración.

Las relaciones determinadas en torno a la muestra dentro de los equipos de trabajo de los administradores de mercadeo, se encuentran mediadas por el aprecio y el amor al trabajo que realizan, convirtiéndose este sentimiento en uno de los puntos fundamentales de consolidación de la relación. Es posible hacer esta aproximación pues los planteamientos de los entrevistados frente a trabajar de manera imprevista en su tiempo libre, en su área o en una diferente, coinciden en que no dudarían en apoyar a sus compañeros de trabajo un domingo, por ejemplo, pues su trabajo, las responsabilidades adquiridas con éste, el buen nombre personal y del equipo, se encuentran en juego.

Estos planteamientos permiten inferir que existen dentro de las organizaciones grupos de trabajo consolidados, donde las

relaciones posibilitan el apoyo mutuo en momentos difíciles del área; de igual manera aparece el gusto por realizar las actividades que sean necesarias por el bien de su empresa y del equipo de trabajo.

La percepción del administrador de mercadeo acerca de sus superiores en cuanto a la forma como dirigen y la relación establecida con ellos tiene un gran peso al afirmarse: "existen buenas relaciones en los equipos de trabajo"; parece ser que este trato se encuentra mediado por vínculos de admiración. Al preguntársele a los entrevistados por palabras que definirían a sus superiores en cuanto a políticas y funciones, surgieron los siguientes términos: sabios, integrales, persona, nunca se sale de casillas, "es una mamá", modernos, rectos, transparente, claro, creativo, honesto, buenas relaciones con los clientes - fiel, calidad, actualizada, participativa, intachable, calidad humana, humanismo, laboriosidad, compañerismo, confianza, liderazgo, credibilidad, exigente, acelerado, respetuoso, direccionamiento, control, prácticos, sagaz.

Estas cualidades, parece ser, marcan la forma de actuar de los superiores, pues los administradores justifican los sentimientos que tienen hacia ellos planteando que: se han sabido adaptar a los cambios, son proactivos, generan ideas nuevas constantemente, tienen conocimien-

to del área de mercadeo, ofrecen su conocimiento a todo el equipo de trabajo, tienen cualidades para el manejo de la información, poseen conocimiento del personal que los rodea, brindan confianza a su equipo de trabajo. Todos estos planteamientos contribuyen a construir un mejor clima laboral. La mitad de los encuestados percibe a sus superiores como parte del equipo de trabajo y el 90% de ellos manifiesta no tenerles temor; se destacan la existencia de valores y de condiciones óptimas en las relaciones.

De igual manera, los entrevistados creen en un alto porcentaje que valores positivos como la lealtad y la calidez generan actitudes favorables individuales en torno a las relaciones. Se encuentra coherencia entre lo manifestado como cualidades y en la articulación de éstas como generadoras de redes comunicacionales, que propician un ambiente apto para el trabajo.

Un soporte para esta red son los medios de comunicación eficientes que, a partir de la información disponible, puede plantearse que existen, permitiendo que la comunicación fluya, que se expresen las ideas, que se transmitan con eficiencia las políticas y se definan nuevas formas de intercambio que redunden en la satisfacción de necesidades individuales y grupales, potenciando la articulación de las

actividades en el desarrollo del mercadeo y los procesos productivos.

Esta situación se refleja y materializa en la opinión que tienen los administradores de mercadeo, de la claridad con que son comunicadas las políticas y orientaciones. Dichas situaciones dentro del equipo de mercadeo se convierten en fundamento para la generación de buenas relaciones, las cuales propician la consolidación de humanismo en la empresa, pues el conocimiento, comunicación y respeto que surgen de ellas fundamentan la generación e incorporación de diferentes valores como honestidad, lealtad, trabajo en equipo, camaradería, coherencia, entre otros.

Sin embargo, y teniendo cualidades como la calidez y la simpatía, como facilitadoras de relaciones óptimas dentro del área de mercadeo, un poco más de la mitad, el 60%, opina que no se relaciona con sus superiores por fuera del trabajo. Puede inferirse que la relación es mediada no sólo por las condiciones antes anotadas, sino, además, por un respeto que delimita y diferencia los espacios laborales y personales o, por otro lado, que en ella prima como cohesionante el trabajo.

Partiendo del supuesto que el concepto de relaciones se refiera a la posibilidad de generar una red mediante procesos de

comunicación, en la cual seres humanos gregarios puedan actuar en pro del beneficio común, se puede plantear que existen, en estas empresas, condiciones para que los diferentes administradores propicien dicha red. Seguramente, si el directivo de mercadeo encuentra buen clima en sus relaciones laborales con los superiores, se reflejará en la creación de redes con sus colaboradores.

En términos generales, los directivos de mercadeo seleccionados en la muestra poseen buenas relaciones que posibilitan prácticas humanistas en las organizaciones.

La quinta variable bajo estudio es la *cultura de mercadeo*, la cual integra las cuatro anteriores: autoestima, justicia, seguridad y las relaciones. La orientación al mercadeo de una gran empresa manufacturera es fundamental en la medida que debe conocer y proveer al mercado de productos que respondan a la demanda y necesidades de éste.

Dentro de los directivos de mercado consultados, existe preocupación por conocer los intereses de los clientes, de forma que sus empresas puedan generar estrategias compatibles. El 95% de ellos manifestó que siempre o a menudo existía esta identidad de intereses entre la empresa y sus clientes.

Un 70% de los entrevistados expresa que su empresa está orientada en el área de mercadeo a satisfacer las necesidades humanas de sus clientes. Relacionando las respuestas anteriores con ésta, vemos que existe responsabilidad y conocimiento de las necesidades del mercado objetivo.

El conocimiento del mercado exige la presencia de técnicas que permitan recolectar información de manera que se pueda tener una mirada clara, coherente y precisa para la toma de decisiones, por medio de la investigación de mercado, la cual no ha sido masificada como técnica, según los entrevistados; pero, a pesar de ello, el 70% utiliza esta técnica siempre o a menudo.

Si aceptamos que el mercadeo funciona como un sistema que integra todas las actividades que dentro de esta área se ejecutan, el conocimiento del mercado y su cultura se genera a partir de la interacción de todas las actividades y estamentos. Es, entonces, necesaria la existencia de unas políticas claras de la empresa para la generación de la cultura del mercadeo, que busquen indagar sobre los requerimientos de sus clientes por medio de la investigación.

La aparición de políticas claras es fuertemente visibilizada en las encuestas aplicadas, partiendo de la existencia de la generación de objetivos claros en la in-

La cultura del mercadeo debe ser fomentada, convirtiéndose en una marca fundamental dentro de las empresas, por lo cual las políticas no solo deben ir encaminadas al fortalecimiento del mercadeo externo, sino también a procesos internos que permitan reforzar la comunicación.



intervención de las diferentes variables del mercado, donde se encuentra la presencia de estos en un 75% de los administradores consultados. Así mismo y coherente con esta política, se halla participación de los clientes en la cultura del servicio, pues un 60% de las empresas cuenta con un sistema de registro que recoge las quejas y reclamos.

Al revisar el comportamiento individual de cada uno de los encuestados, se pudo notar a grandes rasgos que se encuentran algunas variables propicias para que el mercadeo sea vivenciado de forma personal, lo que obviamente mejorará las condiciones para la existencia del humanismo.

La cultura del mercadeo debe ser fomentada, convirtiéndose en una marca funda-

mental dentro de las empresas, por lo cual las políticas no solo deben ir encaminadas al fortalecimiento del mercadeo externo, sino también a procesos internos que permitan reforzar la comunicación. La capacitación, como medio para crear o mejorar la cultura del servicio, es un aspecto que interesa a los directivos de mercadeo de las grandes empresas manufactureras del Valle de Aburrá, ya que el 85% de ellos respondió que programan estas capacitaciones siempre o a menudo.

La atención que se debe prestar a los procesos internos por parte de los integrantes del área permite la identificación de necesidades y el apoyo de otros integrantes de la organización permitiendo el fortalecimiento de ésta. Frente a tal situación se encuentra que un 55% de las empresas posee estos procesos, mientras un 20% los realiza constantemente, propiciando indudablemente que se consoliden en las instituciones.

Si bien existen procesos que van encaminados a la consolidación de la cultura del mercadeo, la auditoría existente en las empresas es aún precaria, porque solo un 35% implementa esta actividad de control, mientras que un 45% no la ha incorporado dentro de sus procesos internos.

Esto es producto de la presencia de políticas internas encaminadas al mercadeo,

que no serían eficientes si no se materializaran en el conocimiento de los entornos por parte del equipo de trabajo del área, que permita la evaluación y la adquisición de información, con el fin de ofrecer productos eficientes al público y procesos eficaces a las organizaciones. Esta característica es poseída por las empresas manufactureras en un 90%, permitiendo decir que la cultura de mercadeo tiende a un fortalecimiento y sistematización dentro de ellas.

Con base en el SPSS, se realizó, con un enfoque estadístico, un análisis bivariado y multivariado, donde se consideraron las cinco variables bajo estudio: autoestima, justicia, seguridad, relaciones y cultura del

mercadeo, las cuales se plantearon como componentes del humanismo en la administración del mercadeo en las grandes empresas manufactureras del Valle de Aburrá.

La matriz de correlaciones bivariada de Pearson entre la variable dependiente, el *humanismo* y las variables independientes *autoestima*, *justicia*, *seguridad*, *relaciones* y *cultura de mercadeo*, calculada con base en las respuestas de los directivos de mercadeo de las grandes empresas manufactureras del Valle de Aburrá, permite hacer el siguiente análisis comparativo de la correlación entre pares de variables, objeto de estudio.

MATRIZ DE CORRELACIONES BIVARIADAS DE PEARSON

		Humanimo	Autoestima	Justicia	Seguridad	Relaciones	Cultura de mercadeo
Humanismo	Correlación de Pearson	1	.773**	.887**	.139	.642*	.929**
	Sig. (bilateral)	.	.002	.000	.650	.018	.000
	N	13	13	13	13	13	13
Autoestima	Correlación de Pearson	.773**	1	.697**	.075	.304	.697**
	Sig. (bilateral)	.002	.	.003	.799	.192	.001
	N	13	20	16	14	20	18
Justicia	Correlación de Pearson	.887**	.697**	1	-.251	.426	.755**
	Sig. (bilateral)	.000	.003	.	.408	.100	.001
	N	13	16	16	13	16	15
Seguridad	Correlación de Pearson	.139	.075	-.251	1	.121	.037
	Sig. (bilateral)	.650	.799	.408	.	.680	.900
	N	13	14	13	14	14	14
Relaciones	Correlación de Pearson	.642*	.304	.426	.121	1	.434
	Sig. (bilateral)	.018	.192	.100	.680	.	.072
	N	13	20	16	14	20	18
Cultura de mercadeo	Correlación de Pearson	.929**	.697**	.755**	.037	.434	1
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.001	.900	.072	.
	N	13	18	15	14	18	18

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Para poder comprobar si la correlación entre el humanismo y las variables independientes, es estadísticamente significativa, se utiliza la prueba estadística de hipótesis.



Si se centra la atención en la relación entre la variable *humanismo* y cada una de las variables independientes, podemos observar que la máxima correlación lineal corresponde a las variable *cultura del mercadeo*, con un coeficiente de correlación de 0,929. En segundo lugar está la variable *justicia* con un coeficiente de correlación de 0,887. En tercer lugar se tiene la variable *autoestima* con un coeficiente de correlación de 0,773. Estos coeficientes son altos porque son mayores a 0,7 y cercanos a 1, es decir, que las variables independientes anteriores son las más correlacionadas o asociadas con el humanismo, de acuerdo con esta prueba estadística.

Para poder comprobar si la correlación entre el humanismo y las variables independientes, es estadísticamente significativa, se utiliza la prueba estadística de hipótesis. El nivel de significación que se va a utilizar en esta prueba de hipótesis es de 0,01.

Las hipótesis contrastadas son las siguientes:

Hipótesis nula: el humanismo no está correlacionado o asociado con la cultura del mercadeo.

Hipótesis alternativa: el humanismo sí está correlacionado o asociado con la cultura del mercadeo.

Hipótesis nula: el humanismo no está correlacionado o asociado con la justicia.

Hipótesis alternativa: el humanismo sí está correlacionado o asociado con la justicia.

Hipótesis nula: el humanismo no está correlacionado o asociado con la autoestima.

Hipótesis alternativa: el humanismo si está correlacionado o asociado con la autoestima.

Por medio del programa SPSS hallamos la matriz de correlaciones que calcula los coeficientes de correlación para cada par de variables y, además, estima el valor P de la prueba sig. (bilateral) que sirve para compararlo con el nivel de significación de 0,01 y poder tomar una decisión sobre las hipótesis planteadas.

En la investigación, el valor P de la prueba para cada una de la hipótesis planteadas anteriormente es de 0,000 para las variables *cultura del mercadeo* y *justicia*, y de 0,002 para la variable *autoestima*. Como el valor P

de la prueba es menor que el nivel de significación de 0,01 en cada una de las hipótesis planteadas anteriormente, se puede tomar la decisión de rechazar cada una de las hipótesis nulas y aceptar cada una de las hipótesis alternativas, con una confianza del 99% y un riesgo del 1%.

Es posible concluir por medio de la prueba de hipótesis que la variable dependiente, el *humanismo*, está significativamente correlacionada con cada de las variables independientes, *cultura del mercadeo*, *justicia*, y *autoestima*.

Es decir que la variable independiente que más aporta o más influye en el humanismo de la administración del mercadeo es la cultura del mercadeo; le sigue la justicia y luego la autoestima.

El coeficiente de correlación entre el humanismo y la variable relaciones es de 0,642, que no es alto por ser menor de 0,7; es una correlación moderada por estar el coeficiente de correlación cercano a 0,5.

El coeficiente de correlación entre el HUMANISMO y la variable SEGURIDAD es de 0,139; es muy bajo por estar cercano a 0; es una correlación débil.

Se utilizó la prueba de hipótesis ya mencionada para probar si las variables *relaciones* y *seguridad* son estadísticamente significativas. El nivel de significación que vamos a utilizar en esta prueba de hipótesis es del 0.05.

Las hipótesis a contrastar son las siguientes:

Hipótesis nula: el humanismo no está correlacionado o asociado con las relaciones.

Hipótesis alternativa: el humanismo sí está correlacionado o asociado con las relaciones.

La correlación es significativa con un nivel del 5%, es decir, que por medio de la prueba de hipótesis estadística se puede concluir, con una confianza del 95% y un riesgo del 5%, que sí están significativamente correlacionadas, ya que el valor P asociado al estadístico de prueba Sig. (bilateral) es de 0.018 para la variable *relaciones*; es decir, la variable independiente *relaciones* influye o aporta en cuarto lugar en forma moderada en la variable dependiente el *humanismo*.

Hipótesis nula: el humanismo no está correlacionado o asociado con la seguridad.

Hipótesis alternativa: el humanismo sí está correlacionado o asociado con la seguridad.

La correlación no es estadísticamente significativa, ya que en la prueba de hipótesis el valor P de la prueba Sig. (bilateral) = 0,650 es mayor que el nivel de significación 0,05; no se puede rechazar la hipótesis nula, es decir, que la variable independiente, la *seguridad*, no está correlacionada con la variable dependiente, el *humanismo*.

■ CONCLUSIONES

El perfil de los directivos de mercadeo de las empresas seleccionadas comprende los siguientes aspectos: rango de edad, sexo, profesión, antigüedad en la empresa, tiempo en el cargo, estudios realizados de pregrado y posgrado, tiempo de experiencia en el área de mercadeo y remuneración, aspectos fijo y variable.

De las veinte personas entrevistadas, cinco son mujeres y las quince restantes son hombres. En relación con la edad, el 65% tienen más de 40 años y de éstos, el 30% tiene más de 45 años. El 35% se ubica por debajo de los 40 años y sólo un 5% está en el rango entre 25 y 30 años. Los estudios de pregrado analizados muestran una concentración del 60% en Administración de Empresas. Otras profesiones cada una con una con un 5% son las siguientes: Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Ingeniería de Producción, Economía, Mercadeo, Comunicación Social, Publicidad y Psicología. De estas personas, los que han realizado estudios de pregrado en profesiones no afines con la administración o el mercadeo han estudiado posgrados que les han permitido cualificarse académicamente y, en otros casos, seis personas no han realizado ningún estudio de posgrado, pero periódicamente asisten a cursos de actualización, generalmente fuera del país.

Entre los posgrados realizados están los siguientes, Maestría en Evaluación de Proyectos, Especialización en Mercadeo, Maestría en Administración, Especialización en Negocios Internacionales, MBA, Maestría en Economía. Dos de ellos han realizado estudios de magíster fuera del país.

El tiempo promedio de antigüedad en la empresa es de nueve años, el tiempo en el cargo es de seis años y el promedio de experiencia en el área de mercadeo es de 15 años, considerando la empresa actual y otras anteriores. El 40% de los entrevistados tiene una remuneración superior a diez millones de pesos y el 65% de la muestra obtienen ingresos mayores a seis millones. Sólo el 10% tienen un ingreso menor a cuatro millones. Se pudo apreciar que las personas con mayor antigüedad en el área de mercadeo generalmente obtienen los ingresos más altos, los cuales son independientes del tiempo en el cargo, pero guardan relación con la antigüedad en la empresa. Algunos de los entrevistados que no tienen estudios de posgrado están en el rango de los mejor remunerados, debido al tiempo trabajado en la empresa y a la experiencia en el área de mercadeo, aunque lleven poco tiempo en el cargo. Esto nos permite afirmar que no siempre las decisiones en mercadeo están relacionadas con la for-

mación académica y la utilización de técnicas, como la investigación de mercados, sino con la capacidad intuitiva de los directivos del área.

De acuerdo con las variables de autoestima, justicia, seguridad, relaciones y cultura del mercadeo, a continuación se enuncian las características que permiten conocer no sólo el perfil de los directivos de mercadeo de las grandes empresas manufactureras del Valle de Aburrá, sino también los aspectos de la cultura corporativa de las organizaciones objeto de estudio y ubicar los componentes teóricos del humanismo en las prácticas del directivo del área:

Tienen capacidad para trabajar con esmero y responsabilidad en la búsqueda de resultados óptimos para la empresa y se preocupan por su formación permanente. Poseen una buena capacidad para reconocer sus debilidades y fortalezas y asumen las consecuencias de sus fallas. Además, poseen la habilidad de ajustarse a situaciones imprevistas con creatividad e innovación y la coherencia de sus valores e intereses con los de la empresa le permite afrontar crisis y obstáculos en su desempeño. Su experiencia en el área de mercadeo permite descubrir rasgos como la audacia, y perseverancia para la consecución de los logros.

En general, los directivos de mercadeo son consecuentes con su pensar y actuar y, desde la acción, fortalecen sus capacidades con el fin de proyectar el área y la organización. Su compromiso les lleva a trabajar sin reparar en horarios ni en el sacrificio de su tiempo libre. Todos ellos evidencian un alto nivel de compromiso con su quehacer y la empresa, capacidad para autoevaluarse y disposición para hacer las cosas bien.

Los directivos de mercadeo poseen habilidades para fomentar el trabajo en equipo, tienen procesos semiestandarizados para la toma de decisiones, de forma que no haya sesgos en este proceso y potencian las capacidades de sus colaboradores, a través de actividades y programas de capacitación, tanto técnica como humana; también tienen aptitud para delegar funciones, confiar en su equipo de trabajo y comprender la condición humana de cada uno de ellos. A un ejecutivo de mercadeo a quien le cueste reconocer sus errores se le hará más difícil comprenderlos en sus colaboradores.

Las relaciones de los ejecutivos de mercadeo se encuentran mediadas por el aprecio y el amor al trabajo que realizan, y esto se manifiesta en sus respuestas en cuanto al apoyo que brindarían a otras áreas de la empresa en los fines de semana y tiempo libre. Esto permite inferir

que existen dentro de las organizaciones grupos de trabajo consolidados, donde las relaciones posibilitan el apoyo mutuo en momentos difíciles del área de mercadeo.

La percepción que tienen de sus superiores, en cuanto a su estilo de dirección y la relación establecida con éstos, se encuentra mediada por sentimientos de admiración, porque consideran que ellos se han sabido adaptar a los cambios, son proactivos, ofrecen su conocimiento a todo el equipo de trabajo, les brindan confianza y tienen tacto para el manejo de la información. Lo anterior lleva a plantear que existe buena comunicación, generando un clima propicio para la interacción entre superiores y sus colaboradores.

En general las buenas relaciones facilitan la consolidación del humanismo en la empresa, pues el conocimiento, comunicación y respeto que surgen de ellas fundamentan la generación e incorporación de diferentes valores, como honestidad, lealtad, trabajo en equipo, coherencia, entre otros. Las relaciones posibilitan que se genere una red mediante procesos de comunicación en la cual seres humanos gregarios actúen en pro del beneficio común, en este caso, equipos de mercadeo procurando el crecimiento de la organización. El buen clima en las relaciones laborales se ve favorecido por las buenas condiciones para las

relaciones que manifiestan los administradores entrevistados.

Los directivos reconocen en sus empresas la existencia de políticas de promoción, salarios, estímulos y demás condiciones óptimas para su desempeño y estabilidad en la organización. Además, expresan que han sido evaluados con objetividad, de acuerdo con sus acciones y logros en el cargo. Se perciben administradores satisfechos con sus labores y que, sin ánimo de ser desleales con sus empresas, no dudan en estudiar nuevos proyectos que les reporten beneficios profesionales y personales además de económicos; es decir, comparten los intereses de su empresa, pero tienen definidos sus proyectos de vida. Los entrevistados consideran que el dinero no es un determinante para sentirse seguros en una empresa y le dan más importancia a las oportunidades de crecimiento profesional y personal.

Se puede afirmar que los directivos con mayor sentido de pertenencia y lealtad no son los de mayor antigüedad en la empresa, ni viceversa. También, es necesario anotar que hay cierta dependencia de la variable seguridad con relación al incremento en la remuneración.

La orientación al mercadeo de una gran empresa manufacturera es básica en la medida que permite conocer y proveer

las necesidades del mercado. El área de mercadeo proporciona la información requerida para cumplir esta tarea y, por lo tanto, la variable *cultura de mercadeo* es fundamental en esta investigación. De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, la cultura del mercadeo debe ser fomentada, convirtiéndose en una marca fundamental dentro de las empresas, donde las políticas no solo deben ir encaminadas a fortalecer el mercadeo externo, sino también a consolidar procesos internos consultando las necesidades y brindando el apoyo a los colaboradores de la organización mediante estrategias efectivas en cuanto a comunicación y capacitación.

Los directivos de mercadeo están interesados por adquirir información del entorno en el cual trabaja la organización, identificar los intereses de la empresa con los de los clientes y mantener un contacto frecuente con éstos. El comportamiento de los entrevistados denota rasgos que permiten inferir que el mercadeo es un área que les genera satisfacción por medio del desempeño de las diferentes actividades, lo cual favorece las condiciones laborales. De las respuestas se pudo inferir que el tiempo en el cargo no guarda una relación con la asimilación de unos rasgos culturales y que más bien la motivación de las personas al ingresar a la

empresa es un factor que oxigena los procesos y que permite el desarrollo de nuevas formas para llevar a cabo las actividades del mercadeo.

El hecho de que el 60% de los entrevistados haya cursado Administración de Empresas, como pregrado, posibilita que se asimilen con facilidad y más ágilmente los elementos culturales de una organización y los procesos de cambio. En el caso de carreras como Diseño y Publicidad, que tienen más relación con la imagen corporativa, se puede presentar una alta incidencia en el estudio del entorno y el producto, lo cual es fundamental para el desarrollo del mercadeo.

La orientación de las empresas en el área de mercadeo, según las respuestas de los entrevistados, se centra en el cliente en un 80%; a continuación mencionaron, en este orden, la orientación hacia el producto, las ventas y la producción. Una persona comentó que su empresa estaba orientada hacia la valorización de las marcas, aspecto fundamental en el posicionamiento de un producto. La orientación hacia el cliente determina la caracterización de la cultura corporativa en el área de mercadeo, donde las políticas y las acciones que desarrolla el directivo se centran en conocer y satisfacer las necesidades del cliente.

■ BIBLIOGRAFÍA

- ANDREWS, Kenneth R. Can the Best Corporations Be Mede moral? Harvard Business Review, Mayo-junio de 1973.
- AGUILAR Rivera, José Antonio. El fin de la raza cósmica. Centro de Investigación y Docencia Económica. México D.F.: 2001.
- ALVIRA, Rafael. Qué es el Humanismo Empresarial. Cuadernos Empresa y Humanismo Nro. 17. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).
- BASTONS, Miquel. Humanismo para la Dirección. Cuadernos Empresa y Humanismo Nro. 25. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).
- CALLE, Fabio y CORREA, Juan Guillermo. El ethos del empresario paisa. (En proceso de publicación).
- CALLEJA, Tomás. Los pliegues ocultos de las relaciones en las relaciones. Cuadernos Empresa y Humanismo Nro 80. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).
- CRUZ, Juan. Valores éticos de la empresa. Cuadernos Empresa y Humanismo Nro. 50. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).
- DE GEORGE, Richard. Business Ethics, Macmillan, Nueva York, 1982.
- DRUCKER, Peter. El Desafío para las Empresas del siglo XXI. 1ra. edición. Bogotá: Ed. Norma, agosto 1999. p. 20.
- FERRÁN Aranaz, Magdalena. SPSS Análisis Estadísticos. 1ra. edición. Madrid, España: Editorial McGraw Hill, 2001.
- FONTRODONA, Joan. El utilitarismo en la ética empresarial. Cuadernos Empresa y Humanismo Nro 12. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).
- FUKUYAMA, Francis. Trust: The social virtues and the creation of prosperity. Free Press. New York, 1995.
- GÓMEZ Pérez, Rafael. Notas sobre la cultura empresarial. Cuadernos Empresa y Humanismo Nro 27. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).
- GOODPASTER, K. y J. Mathews, Cam a Corporation Have a Conciencie?, Havard Bussines Review, Vol 60, num I. Enero-febrero de 1982. p. 132-141.
- HERNÁNDEZ MEDINA, Enrique. Revista Mercadotecnia global. "La importancia de las Personas en la Estrategia de Mercadotecnia." ITESO. Noviembre, 1997.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. 2da. edición. México: Mc Graw Hill, 1998.

KOTLER, Philip y Amstrog Gary. Mercadotecnia. Sexta Edición. México DF: Editorial Prentice Hall, 1996.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Mexico: Ed. Mc Graw Hill, 1987. p. 21.

LLANO, Alejandro. Actualidad del Humanismo Empresarial. Cuadernos Empresa y Humanismo Nro. 26. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).

LLANO, Carlos. La persona humana en la empresa de fin de siglo. Cuadernos Empresa y Humanismo Nro. 63. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).

GÓMEZ Pérez, Rafael. Notas sobre la cultura empresarial. Cuadernos Empresa y Humanismo Nro. 27. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).

Mc GREGOR, Douglas A. El lado humano de la empresa. New York: Editorial Mc Graw Hill, 1960.

MARÍN, Higinio. Estudio histórico sistemático del humanismo. Cuadernos Empresa y Humanismo. Nro 33. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).

NIETZSCHE, Friedrich. Genealogy of Modals, traducción al inglés de W. Kaufmann, Random House, Nueva York, 1967.

PÉREZ, César. Técnicas Estadísticas con SPSS. 1ra. edición. Madrid (España): Editorial Prentice Hall. 2001.

RAWLS, John. A Theory of Justice, Harvard University Press. Cambridge, 1971.

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA, Diccionario de la Lengua Española. Madrid - España: Editorial Espasa Calpe S.A., 1970.

RESTREPO Yusti, Manuel. Comerciantes y Banqueros: El origen de la industria antioqueña. Boletín Cultural y Bibliográfico - Banco de la República. No. 17, volumen XXV. Bogotá, 1988.

SEGURA, Armando. La inserción de la persona en la empresa. Cuadernos Empresa y Humanismo Nro 41. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).

SEN, Amartya. On Ethics and Economics, Blackwell. Oxford. RU., 1989.

SOLOMON, Robert. Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. México DF: Editorial Oxford, 1999.

VELAZ, Iñaki. Clima y cultura empresarial. Cuadernos Empresa y Humanismo Nro. 77. Instituto de Humanismo Empresarial, Universidad de Navarra. Pamplona (España).

■ NOTAS

- 1 LLANO Cifuentes, Carlos. Análisis de la acción directiva. Editorial Limusa. 1ra. reimpresión. México, 1982. pp. 43-57.
- 2 SOLOMON, Robert. Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. Editorial Oxford. México DF., 1999. p. xiii.
- 3 SÁBATO, Ernesto. Antes del fin. Editorial Tercer Mundo. XIV edición. Bogotá, 1999. p. 123.
- 4 KOTLER, Philip y Amstrog Gary .Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Sexta edición. México DF., 1996. pp. 11-12.
- 5 KOTLER, Philip y Amstrog Gary .Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Sexta edición. México DF., 1996.
- 6 LAMBIN, Jean Jackes. Marketing Estratégico. Ed. Mc Graw Hill. México D.F., 1987. p. 21.
- 7 DRUCKER, Peter. El Desafío de las Empresas en el Siglo XXI. Ed. Norma. 1ra. ed. Bogotá. Agosto 1999. p. 20.
- 8 Theodore Levitt, citado por Jean Jacques Lambin en Mercadeo Estratégico. p. 21.
- 9 SCHNEIDER, Benjamin y David E. Bowen. Claves para deleitar. Revista Gestión, volumen 3 No. 3. Editorial CEET. Junio - Julio de 2000. pp. 64-70.
- 10 AGUILAR Rivera, José Antonio. El fin de la raza cósmica. Centro de Investigación y Docencia Económica. México D.F., 2001. pp. 21-22.
- 11 HERNÁNDEZ Medina, Enrique. Revista Mercadotecnia Global. "La importancia de las personas en la estrategia de mercadeo". ITESO. Noviembre, 1997.
- 12 BASTONS, Miguel. Humanismo para la Dirección. Cuadernos Empresa y Humanismo, No. 25. Instituto de Humanismo Empresarial. Universidad de Navarra. Pamplona - España, 1999
- 13 CALLE, Fabio y Juan Guillermo Correa. El Ethos del Empresario Paisa. (En proceso de publicación)
- 14 RESTREPO Yusti, Manuel. Comerciantes y Banqueros: El origen de la industria antioqueña. Boletín Cultural y Bibliográfico - Banco de la República, No. 17, volumen XXV. Bogotá, 1988.
- 15 SOLOMON, Robert. Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. Editorial Oxford. México D.F., 1999. p. 48.