

# La orientación a Mercado como antecedente al Aprendizaje Organizacional

*María del Carmen Martínez Serna*<sup>1</sup>

## Resumen

Conforme evolucionan los mercados, sobrevienen cambios a los cuales las organizaciones deben estar atentas si es que quieren continuar en ellos, dichos cambios surgen de una serie de variables que tienen que ver con el comportamiento de compra de un cliente cada vez más exigente y una competencia más capacitada. En México aún no se ha evaluado empíricamente la orientación a mercado como antecedente del aprendizaje Organizacional, este estudio contribuye a conocer cómo es esta relación en el contexto mexicano, se encuestan ejecutivos del sector empresarial del Estado de Aguascalientes, se utiliza el análisis estructural para el análisis estadístico de resultados, los mismos señalan que los procesos de inteligencia de mercado, así como la orientación al cliente son factores que contribuyen al Aprendizaje organizacional.

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional, Orientación a Mercado

## Introducción

Al pasar de los años en el estudio de las organizaciones se ha podido constatar cómo es que sus prácticas tienen que ver con un proceso de adaptación conforme van surgiendo los cambios, algunas de ellas han tomado acciones proactivas a fin de implementar acciones previendo escenarios que permiten en el presente tomar decisiones para continuar sirviendo a sus mercados, otras en cambio toman decisiones hasta que tienen el cambio en la puerta de sus organizaciones siendo entonces cuando reaccionan con relación a ellas.

---

<sup>1</sup> Doctora en Administración, profesor-investigador del Depto. de Mercadotecnia del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. E.M. [mcmartin@correo.uaa.mx](mailto:mcmartin@correo.uaa.mx),

Las diferencias en el desempeño de las empresas mexicanas debido al nuevo contexto de globalización son evidentes, el proceso de competencia constante les presenta desafíos a fin de lograr permanecer.

Existe a nivel mundial, una respuesta para tratar de identificar qué culturas o comportamientos organizacionales inciden en el incremento del Desempeño Organizacional, dos de ellas, que cobran interés en este estudio son la Orientación a Mercado y el Aprendizaje Organizacional.

Kohli y Jaworski (1990) definen Orientación a Mercado como la generación a lo largo de la organización de inteligencia de mercado, teniendo que ver con las continuas y futuras necesidades de clientes, diseminación de inteligencia a través de los departamentos y la respuesta que la organización implemente. La Orientación a Mercado crea además el ambiente en la organización para escuchar, entender y responder al mercado y a la competencia.

En esta época de alta competitividad, las organizaciones retoman uno de los principios básicos, no es posible subsistir sin un número suficiente de clientes, que compren sus productos y servicios.

El mercado global demanda una respuesta al cliente oportuna, lo cual implica que se dé una efectiva coordinación entre el diseño, la producción, la distribución y entrega de productos que no puede cumplirse sin apoyo de nuevas prácticas en todos los ámbitos. La oportunidad de entrega que exige tiempos que sólo pueden ser cumplidos con nuevos estándares, frente a la competencia, el cliente es más exigente en la calidad de los productos y el valor agregado se

convierte en una ventaja competitiva indispensable. Esto obliga a coordinar todas las áreas que contribuyen a la atención al cliente y a la entrega del producto o servicio. Los mercados segmentados han forzado a las organizaciones a convertirse en unidades pequeñas, autónomas, flexibles y con capacidad de cambio y adaptación, para lo que se requieren cada vez más nuevos esquemas estructurales y culturales.

Por otro lado el aprendizaje Organizacional es esencial para sobrevivir en ambientes competitivos, es el corazón para la adaptación rápida de los ambientes, es la llave para identificar oportunidades y explorarlas rápidamente, y dar mayor valor a los inversionistas, una firma que aprende aplica su conocimiento más rápido (Popper & Lipshitz, 2000)

La única manera en que las organizaciones sean competitivas es aprender más rápido que sus competidores; rápido significa más eficiencia en aprendizaje, pocos pasos para conseguir usar el aprendizaje de una forma más sistemática y balanceada en la evaluación de alternativas de acción. (Preece, 2000)

Ante los desafíos actuales en el contexto empresarial mexicano, se considera prioritario para sobrevivir, que la empresa sea capaz de aprender, a fin de desarrollar las capacidades internas para hacer frente a la competencia. El aprendizaje Organizacional tiene que ver con el entendimiento de la causa y efectos de sus acciones, el cuestionamiento de sus rutinas establecidas, y el sentido de propósito de la organización.

Las organizaciones requieren aprender continuamente, no puede dar por hecho que un éxito actual le asegurará su permanencia en los mercados, el aprendizaje la capacita a tomar acciones de forma constante para buscar nuevas y mejoras formas de hacer las cosas, sin embargo el que la organización aprenda no viene por sí solo, requiere para ello procesos de información de mercado que le permitan a su vez desaprender lo rutinario.

Si el aprendizaje organizacional es crucial en las organizaciones actuales debido a los cambios cotidianos necesarios a fin de continuar compitiendo en los mercados, una pregunta que se dirige en éste artículo sería ¿La orientación a Mercado es un factor que influye en el aprendizaje organizacional? siendo el objetivo del estudio evaluar empíricamente la relación antecedente de la Orientación a Mercado en el Aprendizaje Organizacional en el sector empresarial mexicano.

El artículo presentará en primera instancia la revisión literaria que soporte en teoría la relación propuesta a evaluar empíricamente, después de ello se detalla la estrategia metodológica utilizada en el estudio, se continua con los resultados, para finalmente presentar al lector las conclusiones.

## **2. La Orientación a Mercado y el Aprendizaje Organizacional**

La relación entre Aprendizaje Organizacional y la Orientación a Mercado ha sido considerada desde varios puntos de vista, es decir se encuentra en algunos estudios como una consecuencia de la Orientación a Mercado (Hult, Giunipero y Hurley, 2000), o como un antecedente del mismo (Uncles, 2000), y también como variable moderadora entre Orientación a Mercado y desempeño (Baker & Sinkula 1999)

De acuerdo con Edmondson & Moingeon (1996, citado por Popper & Lipshitz, 2000) el aprendizaje es importante en situaciones de mercados competitivos en los cuales los criterios de éxito son relativamente claros, y donde la respuesta es rápida, la calidad de producto y la consistencia de servicio son determinantes cruciales de éxito.

Menon, Bharadwaj, Adidam, Steven, (1999) en una investigación empírica, desarrolla y prueba un modelo donde toma elementos de los antecedentes y consecuencias de la estrategia de mercadotecnia, usando datos en más de 200 decisiones relacionadas con la mixtura de mercadotecnia, la creatividad estratégica se encontró que afecta el Desempeño de mercado y el Aprendizaje Organizacional se encontró directamente como una variable moderadora.

Por otro lado Dickson (1996, citado por Baker & Sinkula, 1999) establece que la Orientación a Mercado describe un “conjunto de procesos que capacita a la firma a aprender”, desde aquí, la actividad de MIP (proceso de información de mercado) inspirada por la Orientación a Mercado puede guiar a adaptar (o incluso generar) aprendizaje, pero el aprendizaje no es necesariamente el resultado del proceso, de hecho las funciones de interpretación y memoria son esenciales para crear una superior Orientación a Mercado (Slater & Narver 1995) El éxito de estas funciones depende de las frecuentes reglas tácitas de decisión para seleccionar o rechazar información, los modelos mentales usados para transformar información hacia conocimiento y las prevalecientes adopciones acerca de cómo los clientes y competidores reaccionarán hacia acciones tomadas por la firma en respuesta a nueva información (Day 1994 citado por Baker & Sinkula, 1999), las firmas de Orientación a Mercado no necesariamente tienen superiores funciones de interpretación y memoria en sus sistemas de MIP. De hecho hay una tendencia al éxito, y éste

engendra resistencia a aprender y a la acertada interpretación y eficiente memoria almacenada. En firmas de éxito la eficacia presumida en determinadas acciones e interpretaciones pasadas son reforzadas por la repetición de éxito; por lo tanto mientras las firmas de Orientación a Mercado por definición activamente adquirirán, distribuirán y responderán a la inteligencia de mercado, con el tiempo deberán incrementalmente priorizar la reunión y distribución de información deficiente.

La Orientación a Mercado se refleja para producir comportamientos de conocimiento, y la orientación a aprendizaje se refleja por un conjunto de importantes y valorables cuestionamientos (Sinkula 1997 citado por Baker & Sinkula, 1999)

El Aprendizaje Organizacional va más allá de un enfoque del lugar de mercado, es conceptualizado como un conjunto de valores que influyen en el grado por el cual una organización esta satisfecha con sus teorías en uso, en una cultura responsable de aprender es prerequisite su habilidad de mejorar su entendimiento de sus ambientes.

Conforme el tiempo pasa los modelos mentales no deben sostenerse como verdaderos, nos limitan a familiares formas de pensar y actuar, es menor si abrimos la mente lo suficiente para confrontarlos y cuestionarlos (Proac & Thomas 1990; Senge 1992, 1990 citados por Baker & Sinkula 1999), cuando las organizaciones proactivamente cuestionan las rutinas, adopciones y creencias, están consiguiendo en la práctica el desaprendizaje, y sobreviene el cambio y la mentalidad abierta, éste es un valor organizacional que es necesario para desaprender, para transferir.

Por otro lado, sin una visión compartida los individuos tendrán menor probabilidad para contribuir a lógicas dominantes (misión del negocio) o desear resultados (ventas, participación de mercado, retorno a la inversión, nivel de introducción de nuevos productos, satisfacción al cliente). Baker y Sinkula (1999) describen tal visión como visible liderazgo, las adopciones conflictivas limitan la interpretación de la información de mercado y su habilidad de respuesta rápida a problemas en el mismo. La ausencia del entendimiento universal sobre el enfoque organizacional también disminuye la motivación hacia el Aprendizaje, el aspecto crítico de una visión es que la visión es universalmente conocida, entendida y usada en una manera que da a la organización sentido de propósito y dirección.

Los efectos benéficos del aprendizaje organizacional en cuanto a implementar cada vez más innovaciones pueden tener una vida corta si la dirección de la empresa no sigue un proceso de Orientación a Mercado que capacite a las firmas a hacer los necesarios ajustes tácticos y estratégicos en sus respuestas a los cambios que continuamente se dan en los mercados a los cuales sirven.

Por otro lado Farrell (2000) en línea con Narver & Slater (1995) discuten que las organizaciones orientadas a mercado proveen una construcción cultural desde la cual el Aprendizaje Organizacional puede desarrollarse. De acuerdo a Slater & Narver (1995) desde su enfoque y énfasis externo, la mercadotecnia está bien posicionada para apreciar los beneficios de un aprendizaje dirigido a mercado y dirigirse a la Orientación a Mercado, y a los valores de emprendedores que constituyen la cultura de la organización que aprende

Según la perspectiva de Baker & Sinkula la Orientación a Mercado facilita el aprendizaje adaptativo. El Aprendizaje adaptativo es capaz de facilitar la innovación incremental, contradictoriamente establecen que la orientación a aprendizaje es capaz de facilitar la discontinua innovación, añaden que el Aprendizaje Organizacional puede guiar a una organización equivocada, si una fuerte Orientación a Mercado no está presente para proveer instrucción, por lo que ésta concierne al conocimiento que produce comportamientos, mientras el Aprendizaje Organizacional concierne a los valores de cuestionar ese conocimiento.

Por otro lado de acuerdo con Slater y Narver (1995) se propone que conceptualizar las organizaciones como culturas es apropiado cuando se examinan los constructos de Orientación a Mercado y Aprendizaje Organizacional. Además a la Orientación a Mercado se le puede considerar como el conjunto de valores organizacionales subyacentes desde los cuales un Aprendizaje Organizacional es factible a desarrollar, las firmas orientadas a mercado son efectivas en producir conocimiento, y esta cultura de producción de conocimiento, inevitablemente guía a valores de conocimiento cuestionables, mostrando la necesaria cultura de Orientación a Mercado para lograr que las organizaciones aprendan.

De acuerdo con los argumentos establecidos, se entiende que las organizaciones que son capaces de apreciar los valores de obtener información relevante (Orientación a Mercado), de acuerdo a procesos de inteligencia de mercado, incluyendo la generación, diseminación y respuesta á esta información, serán lo suficientemente inteligentes para desafiar las adopciones actuales de la empresa a fin de ajustarse a los que operan en el mercado (Aprendizaje Organizacional)

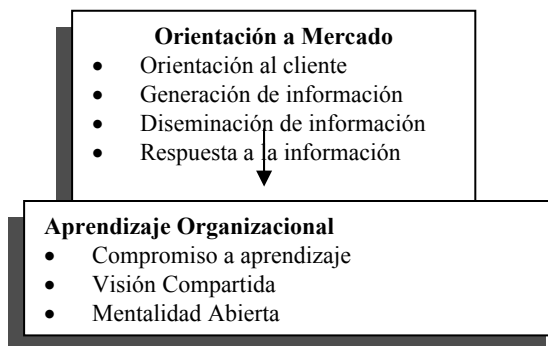


Narver & Slater (1990) sugieren que la coordinación interfuncional es parte de una Orientación a Mercado, su operacionalización de coordinación interfuncional enfatiza la contribución de información e integración de la estrategia entre todas las funciones. Este estudio señala que la perspectiva de la cadena del cliente está ausente en investigaciones anteriores, en la cual las actividades de los empleados y sus comportamientos guían en el proceso de agregar valor a los clientes externos. Jaworski & Kohli proponen que al estudiar los efectos de una Orientación a Mercado sobre los clientes, éstos estarían bien servidos si simultáneamente se examinan los clientes internos con datos de los clientes externos.

Jaworski & Kohli consideran a los informantes internos Administradores, en una mejor posición para reportar una cultura interna y comportamientos. Hauser, Simester & Wernerfelt (1996, citados por Narver & Slater 1990) sugieren que un aspecto de la Orientación a Mercado es el grado por el cual los suministradores internos sirven a los clientes internos, quienes a su vez sirven a los clientes externos. Ellos van mas allá e indican que para muchas firmas los participantes internos son el siguiente desafío para implementar la Orientación a Mercadotecnia. En la perspectiva de cadena de clientes, se toma la posición respecto a que la ventaja competitiva ocurre cuando hay una efectiva asociación efectiva entre la cadena de clientes en la organización y los grupos interdependientes de empleados están orientados a aprendizaje con respecto a sus clientes internos y externos; ya que de esos modelos mentales individuales se genera la memoria organizacional; cuando un énfasis interno y externo está presente, el proceso de cadena de suministro en la organización añade valor a clientes internos que eventualmente guían a un superior valor del cliente externo.

Narver & Slater toman el constructo de Aprendizaje Organizacional sugiriendo que sin la habilidad de usar y actuar en la información (aplicando aprendizaje) en la Orientación a Mercado no se tendría un efecto positivo sobre el desempeño, esto es, la Orientación a Mercado promueve el Aprendizaje Organizacional y la habilidad de la organización para “aprender”, después incrementa el Desempeño. Hubers (1991, citado por Hurley 1998) señala que el Aprendizaje Organizacional es el desarrollo de nuevo conocimiento, el cual tiene el potencial para influir en el comportamiento, señala además la importancia del Aprendizaje Organizacional y la generación de nuevos comportamientos como factores centrales en modelos de Orientación a Mercado.

Basado en el precedente argumento se sugieren la siguiente relación:



Fuente: Elaborada por la Autora

---

**Figura 1.** Relación entre Orientación a Mercado y Aprendizaje Organizacional, muestra parcial del modelo de Orientación a Mercado bajo la perspectiva de Aprendizaje Organizacional.

### 3. Estrategia Metodológica

#### 3.1 Recolección de Datos

El estudio involucra como unidad de análisis a las organizaciones con operaciones en el Estado de Aguascalientes del sector industrial, comercial, y por el tamaño clasificadas en pequeñas, medianas y grandes.

Se obtuvieron registros en directorios de la cámara nacional de comercio (CANACO), Confederación patronal de la República Mexicana (COPARMEX ), Cámara nacional de la industria y la transformación (CANACINTRA), y Directorios de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDEC), los mismos fueron depurados e integrados, siendo localizables, 240 empresas del sector industrial, 195 del sector comercial y 241 del sector servicios, los cuales fueron contactados vía telefónica para solicitar su colaboración.

Las técnicas de respondientes clave fueron empleadas en la recolección de datos, la identificación de los respondientes clave (ejecutivo de alta gerencia) fue basado en el procedimiento tomado por Robertson, Eliashberg y Rymon (1995, citado por Pulendran et. al 2000).

Se obtuvo finalmente la colaboración de 96 firmas del sector industrial, 94 firmas del sector comercial y 90 del sector servicio, solicitando la contestación de un cuestionario a los ejecutivos de alta gerencia.

### **3.2 Medición**

El MO constructo fue medido usando la escala MARKOR de cinco puntos (Totalmente de acuerdo a Totalmente desacuerdo) de Jaworski & Kumar (1993), añadiéndose la dimensión cultural señalada por Narver & Slater (1990) de Orientación al cliente. Para el Aprendizaje

Organizacional se utilizó la escala de likert de cinco puntos (Totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo) de Sinkula, Baker & Noordewier (1997)

Las escalas fueron traducidas al español por tres traductores relacionados con la literatura, obteniendo después de este proceso una versión única, la cual se envió a un panel de académicos expertos (Face Validity) familiarizados con la literatura, haciendo una adaptación final (face validity) y obteniendo buena consistencia teórica entre los constructos.

### **3.3 Validación de Medidas**

La validación de las construcciones teóricas fue a través de un análisis factorial confirmatorio el cuál es una técnica que apoya en la validación de las escalas (Hair 1999), se logró tener un conjunto de variables que poseen la estructura teórica de acuerdo a los constructos a analizar en el modelo, los cuales explicaron cada uno de ellos varianzas por encima del 60%.

A fin de garantizar la confiabilidad de las escalas se llevó a cabo la prueba Alfa Cronbah, la totalidad de las mismas obtuvo índices por arriba de 0.70 (Santesmases, 2001, Hair 1999)

Después de verificar la estructura teórica necesaria al modelo y se verificó tanto su validez como confiabilidad se procedió a realizar el tratamiento estadístico de los datos.

### **3.4 Tratamiento estadístico**

A fin de comprobar la relación planteada como hipotética en la investigación se llevó a cabo un análisis de ecuaciones estructurales, la estrategia a seguir en el análisis de ecuaciones

estructurales es la estrategia de modelización confirmatoria, donde el investigador especifica un modelo aislado y SEM se utiliza para evaluarlo. Si el modelo propuesto tiene un ajuste aceptable, el investigador sólo ha confirmado que es uno de los varios modelos posibles aceptables (Hair 1999)

El modelo cumplió con las normas de especificación de orden y de rango, las condiciones de orden afirman que los grados de libertad del modelo deben ser mayores o iguales a cero. La bondad de ajuste absoluto del modelo determina el grado en que el modelo conjunto (estructural y de medida) predice la matriz de correlaciones.

Los investigadores recurren a diversos índices de ajuste que se citan en la literatura algunos de ellos son: GFI, AGFI, NFI, CFI, RMSEA . Ver tabla 1

**Tabla 1**  
**Índices de ajuste**

<b>INDICE</b>	<b>RESULTADO BONDAD DE AJUSTE</b>
<b>Chi-cuadrado/grados de libertad</b>	<b>3</b>
<b>GFI</b>	<b>0.930</b>
<b>RMSEA</b>	<b>0.080</b>
<b>AGFI</b>	<b>0.878</b>
<b>TLI</b>	<b>0.916</b>
<b>NFI</b>	<b>0.918</b>
<b>IFI</b>	<b>0.943</b>
<b>CFI</b>	<b>0.942</b>
<b>PNFI</b>	<b>0.634</b>

Fuente: Elaborada por la Autora

#### **4. Prueba de hipótesis efectos directos**

Se probó la relación hipotética interpretando los coeficientes de trayectoria, los resultados son presentados en la tabla 2, en la misma se presenta la varianza del constructo que fue considerado como variables endógena, el aprendizaje organizacional.

**Tabla 2**  
**Resultados**

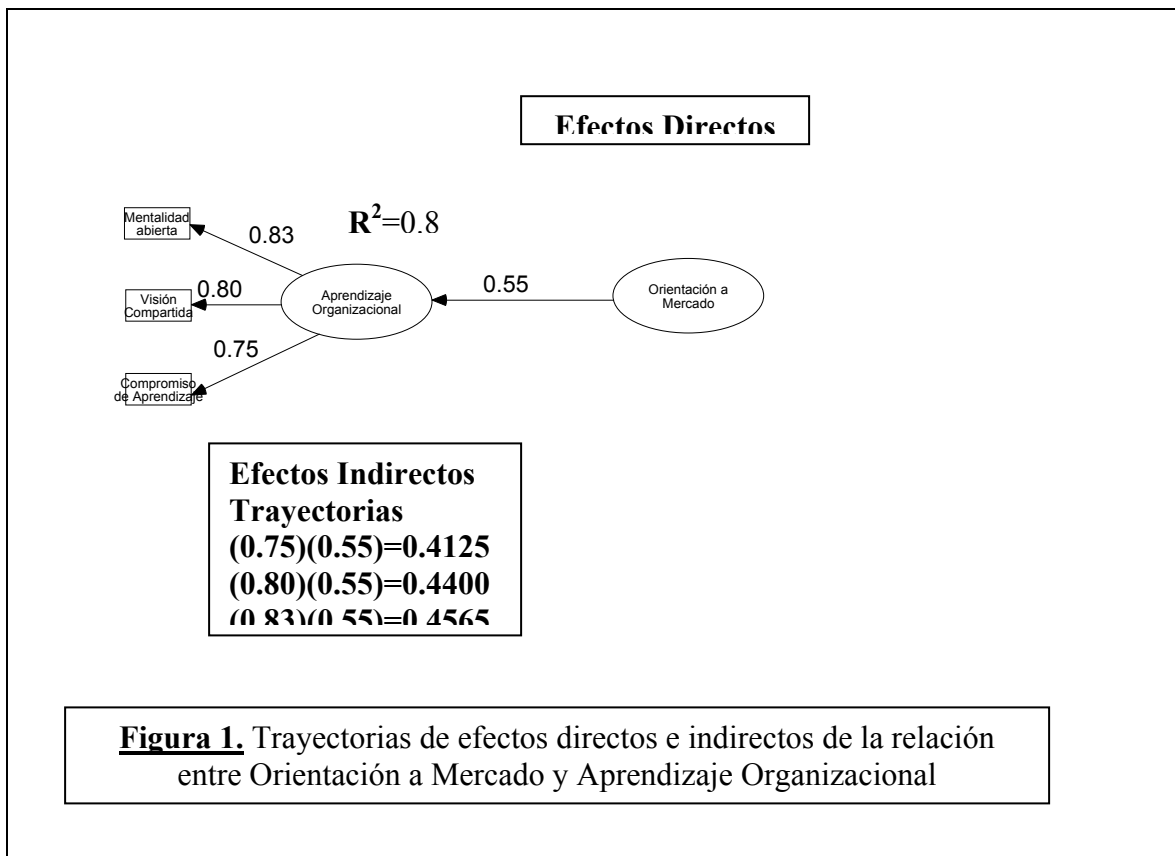
Efectos Variables Exógenas	Variables Endógenas			
Orientación a Mercado	Aprendizaje Organizacional R <sup>2</sup> =0.81	Compromiso a Aprendizaje R <sup>2</sup> =0.56	Mentalidad Abierta R <sup>2</sup> =0.64	Visión Compartida R <sup>2</sup> =0.69
<b>Directos</b>	<b>0.552***</b>			
<b>Indirectos</b>		<b>0.413</b>	<b>0.458</b>	<b>0.440</b>
<b>Totales</b>	<b>0.552</b>	<b>0.413</b>	<b>0.458</b>	<b>0.440</b>

\*\*\*P<.001

**Fuente: Elaborada por la Autora**

Como se hipotetizó los resultados muestran que la orientación a Mercado está significativamente relacionada en forma positiva con el Aprendizaje Organizacional ( $\beta = 0.552$ ,  $p < .001$ ), por lo que se ofrece soporte a la hipótesis planteada.

En la relación planteada entre Orientación a Mercado y Aprendizaje Organizacional, teniendo como antecedentes la primera. Los resultados arrojaron que existe una relación positiva estadísticamente significativa entre ambas, y siendo un efecto considerado como grande según los coeficientes estandarizados.



Una organización que manifiesta una cultura, que crea los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores, y que desarrolla a vez procesos de Inteligencia de Mercado, será el antecedente necesario para desarrollar el Aprendizaje Organizacional dentro de la compañía, es decir propiciará el que la organización desarrolle nuevo conocimiento, mismo que tendrá el potencial para influenciar el comportamiento, facilitando el cambio necesario de acuerdo a una visión clara del futuro.

Una organización que tiene como antecedente una Orientación a Mercado propiciará que la organización entienda la causa y efecto de sus acciones corrigiendo sus teorías en uso,

cuestionándose las rutinas establecidas y dando sentido de propósito y dirección a la organización.

Una organización que tiene como antecedente la Orientación a Mercado desarrollará una mayor capacidad de juicio resultado de experiencias de decisión y acción en situaciones organizacionales.

## **5. Conclusiones**

El hallazgo con respecto a ésta relación es relevante, en términos generales concluimos que para que los negocios maximicen su habilidad para aprender acerca de los mercados, crear una orientación a mercado es parte del proceso. El principal desafío es crear la combinación de cultura necesaria que maximice el Aprendizaje Organizacional sobre cómo crear un superior valor al cliente en ambientes dinámicos o turbulentos como sucede en la actualidad en los contextos organizacionales, ya que la habilidad de aprender más rápido de los competidores quizá sea el único recurso de la ventaja competitiva.

Este estudio prueba empíricamente la relación entre estos constructos soportando estudios de Farrell(2000) y Slater & Narver (1995), además éste estudio confirma la hipótesis que una orientación a mercado es el conjunto comportamientos subyacentes y valores culturales, y que el Aprendizaje Organizacional manifiesta estos comportamientos. Los resultados también soportan los hallazgos de Baker & Sinkula (1999) acerca de que la orientación a mercado es un fuerte antecedente para el Aprendizaje en la Organización.



## **6. Dirección de futuras investigaciones**

El estudio que se reporta en este escrito aporta conocimiento en un contexto como el que viven las empresas mexicanas, abre con ello nuevas posibilidades a valorar en las organizaciones de nuestro país, sería conveniente para futuras investigaciones profundizar en las dimensiones de la orientación a mercado en cuanto a su contribución de cada una de ellas hacia el aprendizaje Organizacional también en su análisis a segundo nivel, esto representaría una visión más amplia del énfasis necesario en cada una de las prácticas necesarias para provocar mejores oportunidades en los negocios al propiciar un aprendizaje continuo.

Existen variables estructurales de la organización, señaladas por la literatura, que han mostrado tener una relación antecedente importante para el estudio de estos constructos como es el grado de centralización de la empresa, su formalización, etc. ésto tendría implicaciones valiosas para las prácticas de mercadotecnia y su evolución en las organizaciones mexicanas, por lo que se hace un llamado a nuevas investigaciones al respecto.

## **Bibliografía**

Aguilar Carmen & Mendiola Gerardo, (1999, octubre), *Las empresas más admiradas de México*, Expansión No. 802, México.

Antonacopoulou, E. P ( 1999), *Individuals responses to change: the relationship between learning and knowledge*, Creativity and Innovation Management (UK), vol. 8 No. 2 p. 130-140

Argyris C.& Shön (1978) *Double loop learning in organizations*, Harvard Business review. Vol 55 pages 115-25

Ashkenas, Row (2000), *How to loosen organizational boundaries*, Journal of Business strategy, volume 21, issue 2, U.S, p1-4.

Arbuckle James & Othke Werner (1999), *Amos 4.0 Users Guide*, U.S.A.

Baker William E. & Sinkula James M. (1999), *The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, volume 27, No. 4 U. S Págs. 411-427.

Barret Hilton, Balloun Joseph L, Weinsten Art (2000), *Marketing mix factors as a moderators of the corporate entrepreneurship business performance relationship a multistage, multivariate analysis* Journal of marketing Theory and Practice, Journal of Marketing Theory and Practice, volume 8, issue 2, U. S

Bass, Bernard M. (1990), *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Business Source Elite

Bryan A. Lukas, Ferell, O. C (2000) *The effect of Market Orientation on Product Innovation*, Journal of the Academy of Marketing Science, volume 28, No. 2, U. S

Bull, George (2000), *What does the term marketing really stand for?* Hay Marketing, Publishing, London.

Calderón, Salazar S. Jorge (2001 mayo) *Globalización*, Infolatina, Macroeconomía, México

- Calva, José Luis (2000 octubre) Los extravíos de la economía mexicana (III), *Expansión* No. 801, México.
- Dawes, Jhon (2000), *Market orientation and company profitability: Further evidence incorporating longitudinal data*, *Australian Journal of Management*, volume 25, issue 2, Australia.
- Day George S. (1999-2000), *Creating a market- driven organization Sloan Management review*, volume 41, issue 1, Inglaterra.
- Farrell Mark (2000), *Developing a market oriented learning organization*, *Australian Journal of management*, vol 25 No. 2, Australia
- Findlay Patricia (2000), *Labouring to learn, organizational learning and mutual gains, employee relations* vol. 22 No. 5, U.S pp. 485-502.
- Han Jink, Kim Namwoon, Srivasta Rajendra K (1998 october), *Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?*, *Journal of Marketing* vol. 62 U. S. pp. 30 – 45. U.S
- Hair Joseph F, Anderson Rolph E, Tatham Ronald, Black William (2000), *Análisis Multivariante*, 5ª edición, España.
- Harris Lloyd C., *Barriers to developing market orientation*, *Journal of Applied Management Studies*, volume 8, issue, 1, 1999, E. U.
- Hartline Michael D, Maxham III, James G, McKee Daryl O (2000), *Corridors of influence in the dissemination of customer- oriented strategy to customer contact service employees*, *Journal of Marketing*, volume 64, issue 2, E. U.

- Hult G Thomas M & Nichols Ernest L, Giunipero Larry, Hurley (2000), *Global organizational learning in the supply chain: A low versus high learning study*. Journal of international Marketing, volume 8, issue 3, pag 61-83 E. U.
- Homburg Christian, Workman Jhon P Jr, Jensen Ove (2000), *Fundamental changes in marketing organization, the movement toward a customer focus organizational estrcuture*, Academy of marketing science. Journal , volume 28, issue 4, p 1-28 Alemania.
- Homburg Christian & Pflesser Christian (2000 noviembre), *A multiple-Layer Model of Market – Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes*, Journal of Marketing Research, vol.37, U.S
- Hurley Robert & Hult G. Thomas (1998), *Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination*, Journal of Marketing, volume 62, issue 3, pag. 42-54 U. S,
- Jaworski Bernard & Kohli Ajay K (1993), *Market orientation: Antecedents and Consequences* Jornal of marketing, volume 57, U.S
- Jaworski Bernard & Kohli Ajay K (2000), *Market-driven versus driving markets*, Academy of marketing Sciencie, volume 28, issue 1, U.S
- Kline Rex B.(1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*,Library of Congress Cataloging- in Publication Data. U.S.A,
- Kohli Ajay & Jaworski Bernard J. (1990) *Market orientation: the constuct, research propositions and managerial implications*. Journal of Marketing vol. 54
- Lant, Theresa K (2000), *Organizational Learning: creating, retaining, and Transferring Knowledge*, Administrative Science Querterly, volume 45, issue 3, p-1-5. Estados Unidos

- Leidtka Jeanne M & Rosenblum John W (1996), *Shaping conversations: Making strategy*, Managing chance California management review, vol. 39 no. 1
- Lipshitz, Raanan & Popper Micha (2000), *Organizational learning in a hospital*, The journal of applied behavioral science, volume 36, issue 3, Israel .p 1-14
- Lipshitz, Raanan (2000), *Chic, Mystique and misconception: Argyris and Schön and the rhetoric or organizational learning*, The journal of applied Behavioral science, volume 36, issue 4, p14 U.S.
- Mc Evily K Susan, Shobha Das, McCabe Kevin (2000), *Avoiding competence substitution through knowledge sharing*, The Academy of Management Review, volume 25, issue 2, p-29 U. S.
- Malhotra Naresh K, Peterson Mark, Bradi Kleiser Susan (1999), *A state of the Art review and directions for the twenty- first-, century*, Academy of Marketing Science, volume 27, issue 2, U. S.
- Malhotra Naresh (1999b), *The past, and future of the marketing discipline*, *Academy of Marketing*, volume 27, issue 2, U.S.
- Matsuno Ken & Mentzer Rentz Joseph (2000), *A refinement and validation of the Markor scale*, Journal of the Academy of marketing science, volume 28, No. 28 No. 4 pags 527, 539, U.S.
- Menon Anil, Bharadwaj Sundar G, Tej Adidam Phani, Edison W. Steven (1999), *Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model a test*, Journal of Marketing, volume 63, issue 2, U.S
- Morphew Christopher C (2000), *How organizations learn*, Management Learning, volume 31, issue 1, pp1-3 U. S.

- Narver John C., & Slater Stanley F. (1990 october), *The effect of a Market orientation on business profitability*, *Journal of Marketing*
- Pollee Roba F., Chivares Geoff E, Van der Krogt, Fred, Wildermeersch (2000), *Learning – network Theory*, *Management Learning*, volume 31 issue 1, p1- 23 E. U
- Popper Micha & Lipshitz Raanan (2000), *Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility*, *Management Learning*, volume 31, issue 2, Israel.
- Price Cahrlton (2000), *The faster learning organization*, *Consulting to management*, volume 11, issue 1, p-1-3, E. U
- Pulendran, Sue, Speed Richard, Widing Robert (2000), *the antecedents and consequences of market orientation in Australia*, volume 25, issue 2, *Australian Journal of Management*, Australia.
- Santesmases Mestre Miguel (2001), *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*, Editorial Pirámide, España
- Steinman Christine, Desphande Rhoit, Farley Jhon U (2000), *Beyond market orientttion: When customers and suppliers disagree*, *Academy of marketing science. Journal Greenvale*, U.S
- Scott, Judy, *Facilitating interorganizational learning with information technology*, *Journal of Management information systems*, volume 17, issue 2, p-1-27 E. U
- Slater Stanley & Narver John (1995), *Market orientation and the learning organization* *Journal of Marketing*, Volume 59,U.S
- Slater Stanley & Narver John (2000), *Intelligence generation and superior customer value*, *Academy of Marketing Science Journal*, Volume 28, Issue 1, U.S.
- Senge, Peter M. (1990), *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al desempeño*, Traducida por Víctor E. Cruz Cardona, Prentice May, México

Tadepalli Raghu & Avila Ramon (1999), *Market orientation and the marketing strategy process*,

Journal of Marketing Theory and Practice, volume 7, issue2, 1999, U.S

Uncles Mark (2000), *Market orientation*, Australian Journal of Management, volume 25, issue 2,

Australia.

Vargas Hernández & Moreno Patricia (1998) *Cambio: Condición básica en las*

*organizaciones*, [www.psycologia.com/articulos/ar-var01.htm](http://www.psycologia.com/articulos/ar-var01.htm)