

Marketing en las organizaciones *públicas complejas: el ciudadano como cliente*

José Ramón Sánchez Guzmán

Universidad Complutense de Madrid, España

Resumen

Este trabajo es una contribución para incorporar con éxito la gestión de marketing en las organizaciones públicas complejas con orientación al entorno donde actúan, proponiendo una visión holística de la misma que la transforme en una actividad global de la institución como forma eficiente de afrontar el mundo de la complejidad, tanto interna como externa. La primera parte del trabajo, expone unas orientaciones disciplinarias y unas consideraciones sobre las estructuras complejas para fundamentar con ello la segunda parte, en la que se aportan unas orientaciones-clave básicas para organizar de forma eficiente la actividad de las organizaciones públicas complejas aplicando los principios y las prácticas del marketing.

Palabras clave: Complejidad, sistemas, caos, estructuras, gestión de marketing, diseño organizativo.

Abstract

This paper aims at providing a contribution to the practice of marketing management in complex public organizations with environments orientation. It proposes a holistic vision that will transform it into a global activity of public organizations in order to enable them to face complex environments efficiently. To this effect, it begins by presenting a number of methodological orientations as well as some important theoretical considerations regarding complex structures. Based on such foundations, it then offers a key orientations that will serve to organize efficiently activities in complex public organizations.

Key words: Complexity, systems, chaos, structures, marketing management, organizational design.

Introducción

Existe hoy un acuerdo generalizado sobre las ventajas de lo que puede llamarse “orientación al entorno” de las instituciones públicas, filosofía de gestión similar a la del marketing que se ha convertido en uno de los ejes centrales del estudio científico de la acción comercial en el ámbito de las organizaciones (ver Kohli y Jaworski, 1990 y Narver y Slater, 1990, cuyas aportaciones en este sentido han sido las más difundidas). Ello supone, además de importantes efectos sobre los resultados en el “mercado” donde los ciudadanos pueden ser tratados como “clientes”, que el marketing puede pasar de ser una responsabilidad “marginal” a ser una función que engloba a todo el organigrama de la institución pública. Con la agudeza que proporciona la experiencia, es muy conocida en el ámbito empresarial la frase (atribuida, entre otros, a David Packard, Presidente de Hewlett Packard) que el marketing es demasiado importante para dejarlo sólo en el Departamento de Marketing.

Por consiguiente, esta concepción del marketing representa una visión holística de la gestión pública, en el sentido de que la orientación al entorno ha de impregnar a la institución en su conjunto, de tal forma que todos sus componentes sean sensibles a las necesidades de sus “ciudadanos-clientes” y no tengan otra misión, desde sus respectivas tareas, que conocerles y satisfacerles, respondiendo corporativamente a sus demandas de servicios públicos.

Pero, a su vez, la orientación al entorno plantea el problema de cómo estructurar la gestión de marketing en la empresa, ya que, según esa concepción, toda ella deviene en una función general y no en una específica asignada a una parte de la organización. Es éste, por otro lado, un aspecto poco abordado por la literatura científica y técnica de marketing, con pocas excepciones (por ejemplo, Ruekert, Walker, Jr. y Roering, 1985) y, sin embargo, debe de preocupar en tanto que, así orientadas las organizaciones públicas, la gestión de marketing implica pasar de “las partes” al “todo”, provocando un efecto sinergia que hace que el comportamiento de todos los departamentos o personas no directamente implicados en las tareas

de interacción con el entorno (los que, acertadamente, denomina Gummeson, 1987, "part time marketers" para el mundo comercial) no sea la mera suma de su actividad, sino el resultado de una unidad global que, como tal, ha de ser gestionada.

Sucede que esta idea de totalidad de la gestión ha de enfrentarse con la complejidad que representa diseminar la filosofía y la operativa del marketing por toda la organización, la cual, además, también presenta una complejidad creciente al ir emergiendo nuevos valores y realidades provocadores de rupturas de simetría que obligan a buscar e implantar nuevas formas organizativas en las instituciones públicas.

Nuestro trabajo al respecto expone cómo la orientación al entorno afecta a la incorporación del marketing en el contexto general de las instituciones públicas y, derivado de ello, la necesidad de coordinar los procesos individuales que se desarrollan en su seno para cumplir el objetivo global de maximizar la satisfacción y el bienestar del ciudadano.

Orientaciones disciplinarias

Posiblemente, el concepto de complejidad sea uno de los más difusos en la literatura científica (Waldrop, 1993) pues de ella existen múltiples enfoques según sea su campo de aplicación: en algunos casos, el término indica las dificultades que un observador encuentra al estudiar un fenómeno y en otros, una cualidad propia del mismo, en el sentido de existir una dificultad intrínseca para encontrar una razón explicativa. Pero, posiblemente, también la dificultad se encuentre en la confusión existente entre los términos "complejidad" y "complicado", ya que es complicado todo lo que resulta de difícil comprensión y complejo lo que está compuesto de muchas partes.

Los procedimientos en el análisis de la organización

Al organizar las actividades de marketing teniendo en cuenta la complejidad de la totalidad de una institución pública, los

responsables de su gestión se enfrentan con la tarea de seleccionar las variables o dimensiones con cuya ayuda se pueden estudiar y describir los procesos que se dan en la organización global y las propiedades existentes en ella. Existe, pues, la posibilidad de investigar el desarrollo de las partes o de las estructuras parciales de las organizaciones, de estudiar sus funciones, su dinamismo y sus procesos operacionales (Katz y Kahn, 1980).

Es posible, en esta línea, subdividir la estructura de la organización en componentes funcionales y estructurales conceptualmente diferentes para, así, caracterizar la organización global como una serie de dimensiones influyentes en el marketing, como, por ejemplo, estructuras de decisión en materia de costes y precios públicos, estructuras de comunicación interna y externa, estructuras de control de resultados, estructuras operativas, etc. Por esta razón, en líneas generales, parece conveniente analizar las organizaciones con orientación al entorno con ayuda de sus departamentos, secciones y unidades basándose en los procesos, hechos, responsabilidades y decisiones individuales, pues, aunque se pretenda unificarlas conceptualmente introduciendo la filosofía de marketing en ellas, es evidente que las tareas y funciones de cada una de las unidades o departamentos no son comparables entre sí.

Otra forma de analizar la organización pública con orientación al entorno es el llamado "procedimiento descriptivo". En éste se parte de la existencia de la organización global y se trata de definirla, medirla y describirla determinando su magnitud total, el número de los niveles jerárquicos, el tamaño de las unidades o departamentos, el grado de centralización existente, etc. Algunos de los cultivadores de este procedimiento han intentado identificar esas variables mediante el análisis factorial para descubrir las dimensiones principales que son independientes entre sí (por ejemplo, Inkson, Schwitter, Pheysey y Hickson, 1970).

Con todo, la gestión de marketing que planteamos en este trabajo exige tener en cuenta el nivel en que se ha de realizar el análisis de la organización y se han de explicar los procesos a que

da lugar la acción pública en el entorno. Pues, si bien los puntos de vista tradicionales sobre la organización (la organización funcional, la organización por gestión o la organización matricial, por citar los más habituales) se han enfocado en el ámbito de grupo o de departamento, la visión holística exige que el análisis se lleve a cabo en el plano de la organización global, puesto que aquí interesa conocer las repercusiones de la implantación de la orientación al entorno en toda la institución pública y sus repercusiones sobre los procesos individuales, colaboradores circunstanciales de la actividad de marketing que propugnamos incorporar a ella.

La perspectiva sistémica

El enfoque sistémico permite abordar, conceptualmente, el problema de la coordinación de la gestión de marketing en las organizaciones públicas complejas, toda vez que los sistemas se caracterizan no tanto por el conocimiento aislado de las partes como por las interrelaciones que se dan entre ellas formando un todo fuertemente estructurado. En el caso que aquí nos ocupa, la organización pública orientada al entorno se compone de un conjunto de subsistemas con peculiaridades propias pero integrados en un sistema de orden superior, relacionados entre sí y funcionando a un ritmo determinado manteniendo la armonía con el conjunto para no distorsionar la consecución del objetivo final.

La idea de totalidad que rige el concepto de sistema es, pues, crucial para comprender la gestión de marketing que preconizamos en el presente trabajo al integrarla dentro de la gestión total de la organización pública. Y, más todavía, si consideramos que puede resolverse el problema de conjugar la idea de unidad que transmite el concepto de sistema con la diversidad que se da en las organizaciones complejas.

Así, son de gran utilidad las consideraciones que resaltan la idea de "unidad compleja" de los sistemas y comprender a la organización como una unidad global, no elemental, puesto que está compuesta por diversas partes interrelacionadas. Pero también es una unidad

original, no originaria, pues dispone de cualidades propias e irreductibles, pero debe ser construida. Es también una unidad individual no indivisible, pues, aunque se puede descomponer en elementos separados, entonces su existencia se descompone. Y es también una entidad hegemónica, no homogénea, puesto que está constituida por elementos diversos dotados de caracteres propios que tiene en su poder.

Evidentemente, no tratamos de subestimar con todo esto las aportaciones del reduccionismo en el campo de la ciencia. Recuérdese que la búsqueda del primer elemento llevó a descubrir la molécula, después el átomo y después la partícula. Analizar los fenómenos complejos descomponiéndolos en sus elementos simples constituye uno de los pilares del pensamiento matemático cuyos frutos son indiscutibles. Lo que sugerimos, es que la organización es una especie de nudo que une la idea de interrelación con la idea de sistema y ésta es una valiosa plataforma intelectual desde donde puede elaborarse un constructo que, reconociendo la diversidad de las actividades de las instituciones públicas, permita dirigir las bajo la óptica de la orientación al entorno bajo los principios del marketing tomando decisiones de conjunto amparadas en reglas que hagan referencia al comportamiento total del sistema, independientemente de su clase, elementos y las fuerzas implicadas en ello.

Las aportaciones de la teoría del caos

Desde el punto de vista científico el término “caos” define a ciertos comportamientos dinámicos de los fenómenos que les hacen aparecer aleatorios siendo, por el contrario, perfectamente deterministas. Y así, lo que antes representaba desorden y confusión, significa actualmente clases de órdenes complejos basados en un nuevo paradigma referido a los sistemas dinámicos caracterizados por su complejidad. Lo cual resulta especialmente indicado para analizar la gestión de marketing en las organizaciones públicas complejas, sobre todo si se consideran las aportaciones de la teoría del caos que son relevantes para nuestro trabajo.

La primera de ellas es concebir la organización como un sistema alejado del equilibrio (Nicolis y Prigogine, 1989), donde no rige el principio de máxima entropía, que suele ser la tendencia más probable de todas las actividades, cuya degradación y desorden (que significa evolución) vienen medidos por el incremento de entropía. Esta afirmación fue puesta de manifiesto hace más de medio siglo por los cultivadores de la teoría de la información, con Claude E. Shannon y Warren Weaver a la cabeza (Shannon y Weaver, 1949). Por el contrario, los sistemas alejados del equilibrio obedecen a una lógica que tiene en cuenta cómo lo aleatorio contribuye, en cierta manera, a la organización del sistema, y esto es debido a la necesidad que tienen de continuo intercambio con el entorno (energía o información) de tal forma que, cuando cesa la interacción, el sistema toma el estado de equilibrio.

La comprensión de la organización como un sistema alejado del equilibrio y que mantiene un continuo flujo de inputs y outputs con el entorno, permite apoyar la idea de gestionar el marketing a nivel global dentro de las instituciones públicas, puesto que es la acción "comercial" la que ofrece a la organización mayores posibilidades de comunicación con su ambiente exterior transfiriendo informaciones al entorno (servicios que presta, su utilidad, sus precios públicos e impuestos, sus mensajes sociales, etc.) y recogiendo informaciones del entorno (preferencias, actitudes, motivaciones del ciudadano, variables socioeconómicas influyentes, etc.).

Otra de las aportaciones de la teoría del caos válida para nuestro trabajo es la consideración del predominio de los procesos no lineales en las organizaciones (Parker y Stacey, 1995), lo cual significa romper el tradicional principio de que todo sistema complejo se debe a causas complejas. A diferencia de los sistemas lineales, en los que la complejidad crece lentamente, en los sistemas no lineales la complejidad se incrementa rápidamente cada vez que se interviene en ellos, existiendo, en muchas ocasiones, una gran desproporción entre las causas y sus efectos. Dicho de otro modo, en una organización compleja se verifica el fenómeno mediante el cual pequeñas acciones producen grandes efectos, lo que permite

comprender la importancia que tiene la gestión de marketing en la forma que estamos preconizando.

Finalmente, resultan también útiles para nuestro trabajo los hallazgos de la teoría del caos en el ámbito de la autoorganización que se produce en los sistemas caóticos debido a la existencia de los llamados “atractores extraños” (Ruelle, 1989). Estos atractores constituyen entidades conceptuales que definen la pauta trazada por los sistemas mientras siguen una trayectoria a lo largo de una secuencia temporal, algo que puede describirse como una órbita alrededor del atractor.

Pues bien, los atractores extraños, en realidad, son patrones de orden subyacente en lo que, aparentemente, es desordenado, provocando nuevos estados de orden. Es el caso, muy conocido, de la autoorganización en un orden caótico cuando se produce un problema de circulación en las grandes ciudades y cada conductor, en su intento de salir de un atasco, reacciona e interactúa con los demás conductores para, pasado un cierto punto crítico, depender del todo y terminar por seguir un nuevo patrón de conducta marcado por el patrón total del caos circulatorio: el sistema queda, así, autoorganizado en un orden caótico (aunque, claro está, en este caso la hora de llegada al punto de destino de los conductores resulta impredecible).

En las organizaciones complejas este fenómeno de la autoorganización se verifica con mucha frecuencia. En efecto, referido al ámbito del presente trabajo, ante una acción importante, como puede ser el lanzamiento de un nuevo servicio rápido de limpieza urbana, suele ser habitual la formación de equipos de trabajo cuya actuación se desarrolla, generalmente, de manera secuencial en el ámbito de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo: tras una comprobación del rol propio y del de los demás miembros y superado un posible conflicto intragrupal como expresión de la individualidad de cada miembro, se asumen los valores y los objetivos comunes, el grupo se convierte en una unidad operativa cohesionada y afronta de manera común la tarea encomendada. Por consiguiente, un grupo de personas elegidas para afrontar una tarea, en la mayoría

de las ocasiones con conocimientos técnicos diferentes pero útiles en conjunto, forma al principio una organización asimétrica que va transformándose gradualmente en un equipo de trabajo gracias a la propiedad de autoorganizarse que poseen los sistemas caóticos.

El marketing en la estructura de las organizaciones complejas

Las aportaciones disciplinarias examinadas vienen a señalar que la organización de las actividades de marketing en situaciones de complejidad requiere conocer la forma en que las partes de la totalidad con que han de contemplarse las instituciones públicas se distribuyen por su estructura organizativa, se interaccionan para provocar la cadena del proceso operativo, se complementan para lograr el funcionamiento óptimo del proceso y se coordinan para armonizar la gestión en el logro de un objetivo común.

El enfoque de la descripción y el orden de distribución de los elementos de una estructura suponen una concepción estática cuya utilidad es puramente descriptiva y, mas todavía, cuando el problema reside en que la complejidad de las organizaciones aumenta conforme la actividad es mayor. En cambio, cuando se utiliza una óptica dinámica de la organización (Butler, 1991) ésta aparece como un factor que permite no sólo conocer la forma cómo se distribuyen los elementos de la estructura, sino también considerar sus relaciones de dependencia, el comportamiento de cada parte dentro del conjunto y las transformaciones que la propia estructura puede llevar a cabo para imprimir un mayor grado de coordinación entre sus componentes.

Todo ello está especialmente indicado para resolver uno de los objetivos básicos de nuestro trabajo, toda vez que el aparato conceptual de la visión compleja de las organizaciones significa un importante empuje intelectual hacia una perspectiva más totalizadora e interrelacionada de los procesos de gestión de las instituciones públicas con el objetivo de proporcionar el máximo bienestar a los ciudadanos.

Las estructuras jerárquicas

La característica básica y, en cierto modo definitiva, de una organización compleja es la existencia en ella de un conjunto de interacciones entre elementos o partes. Estas interacciones se efectúan, como se ha señalado, mediante procesos de entradas y salidas de energía o información, de tal forma que un elemento transforma la entrada que recibe en salida que envía a otro elemento con el que mantiene relación y que, a su vez, lo recibe como entrada que, de nuevo, ha de transformar en salida hacia otro elemento, y así sucesivamente hasta poner en funcionamiento todo el sistema.

Parece, pues, que la comprensión de la gestión de marketing en las organizaciones complejas exige conocer no sólo el número de relaciones entre sus componentes estructurales, sino también el orden en que las transformaciones de entradas en salidas provocan tales relaciones (Hall, 1987).

En efecto, un sistema puede descomponerse en subsistemas que corresponden a la actividad de cada elemento transformador de entrada en salida, lo cual permite conocer los sistemas complejos a través de los subsistemas menos complejos en que se fragmenta. Por consiguiente, la estructura de un sistema es la resultante de la subdivisión o factorización de sus metas globales en una escala jerárquica de subsistemas menos complejos (Emery, 1977). Cada subsistema, entonces, contribuye al logro de los objetivos del subsistema inmediatamente superior y, en última instancia, al objetivo global del sistema.

La óptica de la orientación al entorno de las organizaciones públicas complejas que orienta el presente trabajo encuentra aquí su mejor apoyo, pues será entonces la actividad de cada subsistema la que colabore a suministrar “valor” al ciudadano en su entorno, en un proceso de subdivisión estructural que ha de continuar hasta que los subsistemas inferiores lleguen a ser manejables sin ninguna otra división, que es lo que determina las tareas más elementales del marketing, es decir, aquellas en que la complejidad es muy reducida aunque las operaciones que lleve a cabo sean muy amplias: por

ejemplo, la prestación regular de un servicio público, como puede ser el transporte urbano según rutas y tiempos determinados, cuyo grado de complejidad puede resultar muy pequeño aunque el número de tareas sea muy elevado.

Esta posibilidad de reducir la complejidad de los sistemas en subsistemas sencillos permite gestionar el marketing en las instituciones públicas a través de estructuras jerarquizadas, aspecto éste clave para los objetivos perseguidos por nuestro trabajo.

En un ensayo fundamental sobre la complejidad, que es de referencia obligada cuando se aborda el tema de las jerarquías (nos referimos al hermoso trabajo de Herbert A. Simon titulado "The Architecture of Complexity", 1962), se define una estructura jerárquica como un conjunto de niveles ordenados según ciertas relaciones de subordinación de unos de rango inferior a otros de rango superior. En la terminología de la teoría del caos que hemos manejado anteriormente, la jerarquía aparece en una de las tres categorías básicas de las organizaciones complejas: los elementos que constituyen su estructura real y que se sitúan en el plano de lo físico, la red de relaciones entre esos elementos y que se localiza en el plano de la información y la totalidad o globalidad que configura la organización del sistema y que se sitúa en el ámbito de lo existencial.

La utilidad del concepto de jerarquía estriba, entre otras cosas, en que con él es posible realizar el estudio dinámico de las organizaciones complejas pues, cuando se ha de implantar un sistema de gestión de marketing de carácter totalizador, el problema que se presenta viene determinado por el conflicto entre la sencillez que se precisa para su funcionamiento eficiente y la necesidad de tener en cuenta todos y cada uno de los elementos y relaciones que existen en ellos. Una solución a este problema puede ser contemplar las organizaciones como un conjunto de niveles o estratos, cada uno de los cuales se ocupe de describirlos a través de rasgos, variables o principios pertinentes para ellos. Un ejemplo de descripción estratificada de una organización compleja permite comprender la utilidad de esta forma de actuación cuando se considera la gestión de marketing

que orienta nuestro trabajo, utilizando como referencia el mundo económico-comercial.

Así, una empresa industrial puede ser descrita desde, al menos, tres estratos: el de la elaboración del producto que define y orienta las acciones de marketing, el de la comunicación que establece con el mercado y el del funcionamiento económico. Cada uno de los tres estratos se ocupa de una sola y misma cosa, que es el producto terminado. Pero los principios de descripción son diferentes. En el primero, se le considera como un objeto físico que hay que transformar según las leyes físicas, pero adaptándolo intelectualmente a fin de convertirlo en un bien satisfactorio para el consumidor. En el segundo, se le considera como una variable que es preciso manipular para informar persuasivamente al entorno sobre su asistencia y atributos diferenciales. Y en el tercero, se le considera como un valor económico que el marketing ha de realizar en el mercado con criterios de rentabilidad.

Por consiguiente, cada una de las perspectivas trazadas en el ejemplo para describir de forma dinámica una organización compleja, que en este caso es la empresa en su totalidad, tiene una forma diferente de descripción, pero la organización es una y la misma. El ejemplo puede aplicarse, sin dificultad, a una institución pública y con ello poner de manifiesto la posibilidad de describir dinámicamente una organización pública compleja desde diferentes niveles o estratos de descripción y llegar, mediante ello, a la comprensión total de la organización a pesar de su complejidad.

Con todo, la óptica dinámica de la descripción estratificada de las organizaciones complejas posee una característica fundamental para el presente trabajo y es que existe interdependencia entre los estratos de la organización, de tal forma que, para que funcione debidamente en un estrato determinado, todos los estratos que se encuentran a nivel inferior deben funcionar adecuadamente. Esta característica de la descripción dinámica estratificada no es mas que el resultado de la existencia de estructuras jerárquicas en las organizaciones complejas, en las que los requisitos para el buen funcionamiento de un nivel jerárquico superior se convierte

en condiciones impuestas a las operaciones que deben realizarse en los niveles inmediatamente inferiores a él, los cuales, a su vez, imponen otras condiciones a los niveles por debajo de ellos y así sucesivamente.

Estas consideraciones vienen a reforzar la idea de totalidad de la gestión de marketing aplicada a las organizaciones complejas de carácter público, pues implica la necesidad de atender al correcto funcionamiento de todas y cada de las fases en que puede descomponerse su actividad en el entorno donde se encuentran sus "clientes", en este caso, los ciudadanos.

La coordinación de las actividades

La idea de totalidad en la gestión de marketing en las instituciones públicas que propugna el presente trabajo lleva aparejada uno de los principales aspectos de los sistemas complejos: la coordinación entre los subsistemas en que se fragmentan a fin de alcanzar, de forma armónica, el objetivo final. Esta coordinación, si bien parece estar implícita en la idea de jerarquía (en tanto que, en las relaciones de autoridad entre elementos, el funcionamiento de unos depende de los situados a nivel inferior) se enfrenta con importantes problemas en las organizaciones complejas de carácter público, fundamentalmente los derivados de la búsqueda de un equilibrio entre el grado de independencia que cada subsistema ha de tener para funcionar óptimamente y la exigencia de una integración jerárquica entre todos ellos para mantener la cohesión en la estructura total de la institución.

La coordinación de las actividades aparece como una tarea especialmente relevante para la gestión de marketing con criterios holísticos tal como la orienta el presente trabajo, tanto por la propia complejidad de las organizaciones públicas donde se desarrolla, como por la disparidad de mecanismos que pone en juego y que, además, afectan a las distintas partes de su estructura y, dentro de ella, a cada nivel jerárquico implicado, con el cual, incluso, puede entrar en conflicto: es el caso, muy común, de la necesaria coordinación entre el

área de comunicación y el área financiera, dado que, para la primera, la publicidad de los servicios al ciudadano puede ser considerada como una inversión generadora de beneficios para la comunidad y, para la segunda, un gasto que se realiza para desarrollar una actividad que en absoluto es recuperable de forma aislada en términos cuantitativos vía impuestos, por ejemplo.

Orientaciones clave para el diseño organizativo del marketing en las organizaciones públicas complejas

Tomando como base las orientaciones disciplinarias pertinentes que hemos expuesto anteriormente y las consideraciones en torno a la gestión en las estructuras de las organizaciones públicas complejas que hemos realizado, nuestro trabajo se centra ahora en presentar unas orientaciones clave que pueden servir de guía para organizar, de forma eficiente, la actividad de marketing en las organizaciones públicas complejas.

Tales orientaciones se exponen a continuación en forma de enunciados que, en conjunto, componen un marco práctico para la gestión de las instituciones públicas inspiradas en los principios y actuaciones del marketing en entornos complejos.

Polivalencia del personal de la institución

La orientación al entorno en las organizaciones públicas complejas tiene que contar con un equipo humano capaz de afrontar, junto a su tarea principal, todas aquellas que precise la consecución de un objetivo socialmente provechoso para los ciudadanos.

Esta polivalencia permite una mejor adaptación del personal a la complejidad de las organizaciones y un mayor potencial de innovación en la gestión al estar todos los trabajadores en relación con las tareas necesarias para llevar a cabo el objetivo. En este sentido, la institución habrá de introducir, en sus programas de formación del personal, el conocimiento general por parte de todos sus miembros

de los fundamentos y explicaciones del marketing, adaptándolo a las características y fines de las instituciones públicas.

La organización contingente

La comprensión de las organizaciones públicas complejas como sistemas alejados del equilibrio implica la necesidad de una continua adaptación de la gestión de marketing a las condiciones de situación del entorno. Esta dimensión adaptativa implica una variedad interna en los planteamientos y acciones que coincida en cada momento, con la variedad del entorno con el que se interactúa. De esta manera, puede alcanzar un mismo objetivo con diferentes procedimientos o con los mismos procedimientos pero con diferentes formas de acción.

En cierto sentido, esta orientación puede tomarse como una consecuencia de la anterior, pues la polivalencia del personal es la que permite realizar los ajustes necesarios según la naturaleza y estado del entorno con el que interactúa la institución pública.

El incremento de la complejidad

Si la inestabilidad en situaciones de complejidad es algo inherente en las organizaciones públicas, una postura inteligente por parte de sus gestores es, no sólo convivir con ella, si no incrementarla para obtener ventajas competitivas. Añadir complejidad es, ante todo, añadir información que se inyecta en la organización mediante la acción y provoca un aparente desorden en la gestión que, al cabo de un cierto tiempo, se corrige, colocando a la institución en un plano mayor de actividad.

Introduciendo el marketing en las organizaciones públicas complejas, esta orientación permite incorporar nuevos servicios, nuevos procesos o nuevas actividades, provocando una ruptura intencionada de los modelos existentes de gestión en la organización para dar lugar a otros más ajustados al objetivo general de prestar servicios y proporcionar bienestar a los ciudadanos.

La gestión por valores

El crecimiento de la complejidad provoca situaciones de incertidumbre entre el personal de la organización derivadas de presunciones acerca de su capacidad para desempeñar nuevas tareas. La gestión pública teniendo en cuenta esa complejidad ha de contrarrestar estas situaciones transformando los antiguos procedimientos de señalar a cada persona objetivos y métodos de trabajo por uno nuevo donde se le defina claramente su misión y los resultados que se esperan de su tarea dentro del marco general del propósito y de los valores nucleares que definen a la institución, dejando que las nuevas operativas se adquieran a través de programas de formación internos o externos.

Es esta una forma de reorganizar la gestión en las organizaciones públicas para poder aplicar fácilmente el principio de organización contingente antes expuesto.

Conclusiones e implicaciones

Introducir la gestión de marketing en las organizaciones públicas inmersas en el mundo de la complejidad es, ante todo, una forma de resaltar la importancia que la orientación al entorno tiene sobre los resultados de la institución, la cual podemos presentarla como un sistema caótico y, por consiguiente, preocupada por alcanzar un estado de equilibrio en un entorno de naturaleza inestable. Precisamente, es la orientación al entorno la que puede permitir reorganizar las instituciones públicas para enfrentarse a la inestabilidad del ambiente y neutralizarla creando una arquitectura organizativa en la que el marketing aglutine y oriente toda la actividad de la institución.

La visión compleja de las organizaciones públicas que preconizamos en el presente trabajo significa, por otro lado, una perspectiva holística de su gestión y, derivado de ello, la necesidad de coordinar los procesos individuales que se desarrollan en

toda la organización mediante mecanismos de conexión entre sus subsistemas que permitan alcanzar el mismo objetivo de forma coherente aunque, aparentemente, sea a través de medios y acciones diferentes entre sí.

Ante todo ello, nuestro trabajo muestra la necesidad de organizar de forma eficiente la gestión de las organizaciones públicas aplicando los principios y prácticas de marketing en los ambientes complejos y aporta unas orientaciones básicas que sirvan de guía para ello. Pero teniendo en cuenta que, mas allá de una situación dada, la complejidad lleva, en sí misma, el sello de la incertidumbre, lo cual significa que el establecimiento de una estructura en el seno de una organización pública para aplicar a ella la gestión de marketing no puede dar resultados enteramente predecibles debido a que el entorno donde actúa tampoco lo es. Por consiguiente, la reorganización permanente es una necesidad fundamental en la gestión de marketing dentro de la complejidad.

Lo cual, por otra parte, no hace sino corroborar la idea nuclear sobre la que gira el presente trabajo acerca de la importancia que para las organizaciones públicas tiene su adaptación a las condiciones de situación del entorno complejo con el que interactúan y la necesidad de aplicar los principios y las prácticas del marketing desde el prisma de una totalidad funcional en el seno de las organizaciones públicas complejas.

Bibliografía

- BUTLER, R. 1991. *Designing organizations. A decision-making perspectives*. Roudge. London.
- EMERY, J. 1977. *Organizational Planning and Control. Systems Theory and Technology*. McMillan. London.
- GUMMENSON, E. 1987. "The new marketing. Developing long term interactive relationship", *Long Range Planning*, vol. 20, nº 4, pp. 10-20.
- HALL, R.H. 1987. *Organization Structure, Process and Outcomes*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs (NJ).

- INKSON, J.H.K.; SCHWITTER, J.P.; PHEYSEY, D.C. and HICKSON, D.J. 1970. "A comparison of organizational structure and managerial roles". *Journal of Management Studies*, vol. 7, p. 347 - 363
- KATZ, D. and KAHN, R.L. 1978. *The social psychology of organizations* (2nd ed.) Wiley. New York.
- KOHLI, A.K. and JAWORSKI, B.J. 1990. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pp. 1-18.
- NARVER, J.C. and SLATER, J.F. 1990. "The Effect of Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing* (October) Vol. 54, pp. 20-35.
- NICOLIS, G. and PRIGONINE, F. 1989. *Exploring complexity*. W.H. Freeman and Company. New York.
- PARKER, D. and STACEY, R. 1995. *Chaos, management and economics. The implications of non-linear thinking*. Institute of Economics Affairs. London.
- RUEKERT, R.W., WALKER, Jr. O.G. and ROERING, K.J. 1985. "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance". *Journal of Marketing*. Vol. 49 (Winter), pp. 13-25.
- RUELLE, D. 1989. *Chaotic evolution and strange attractors*. Cambridge University Press. Cambridge (Mass.).
- SHANNON, C.E. and EWAVER, W. 1949. "The Mathematical Theory of Communication" *University of Illinois Press*. Urbana (Ill).
- SIMON, H.A. 1962. "The Architecture of Complexity". In *The Sciences of the Artificial*. The M.I.T. Press. Cambridge (Mass.) 1969, pp. 84-118.
- WALDROP, M. 1993. *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Chaos*. Simond & Schuster. New York.