

# LA ORIENTACION AL MERCADO EN LA ORGANIZACION COOPERATIVA: ANTECEDENTES Y RESULTADOS EN EL GRUPO MONDRAGON

---

IZASKUN AGIRRE ARANBURU

PEDRO REINARES LARA

AMAIA AIZPURU GARMENDIA

*iagirre@eteo.mondragon.edu;pedro.reinares@urjc.es;aaizpuru@eteo.mondragon.edu*

*Mondragon Unibertsitatea, Universidad Rey Juan Carlos.*

## RESUMEN

*La importancia socioeconómica de las empresas cooperativas hace necesario profundizar en sus especificidades como modelo organizativo, ante las evidencias de ser una opción eficaz para competir en entornos complejos. Por ello se propone, como objetivo de este trabajo, valorar las eventuales relaciones del modelo empresarial cooperativo en el contexto de la orientación al mercado. Para ello se analiza la influencia en el grado de orientación al mercado, de un conjunto de antecedentes internos ligados a los principios y dinámicas cooperativas, así como sus consecuencias. La aplicación empírica se centra en los negocios de la división industrial del grupo cooperativo Mondragon. Se puede considerar que este grupo cooperativo incorpora en su modelo de gestión los principios de la orientación al mercado. La llamada “Experiencia de Mondragón” es un fenómeno socioeconómico de máxima importancia para el cooperativismo mundial. En síntesis, en este trabajo se defenderá que el cooperativismo de Mondragón (como fórmula empresarial) favorece la adopción de la orientación al mercado.*

## Palabras clave:

Cooperativas, Orientación al mercado, Resultados empresariales

## **1. Introducción**

Desde un punto de vista empírico, las relaciones entre los principios de la orientación al mercado y el modelo organizacional cooperativo, han sido escasamente analizadas. Esta falta de trabajos, en el contexto de este modelo organizacional, contrasta con la relevancia que, al menos desde un punto de vista teórico, se le ha otorgado a la orientación al mercado en otros sectores con menor importancia socioeconómica que las cooperativas. A pesar de las evidencias que describen que este modelo de gestión supone una opción organizativa eficaz para competir en entornos complejos, son raros los trabajos que contribuyen a la comprensión de por qué son una forma de gestión vigente y con claros elementos de valor añadido. El sector cooperativo no es ajeno a la necesidad de crear ventajas competitivas sostenibles mediante el desarrollo de los procesos de orientación al mercado. En general, la evidencia empírica demuestra que las organizaciones que desarrollan actividades orientadas al mercado superan a sus menos orientados rivales en una gran variedad de indicadores de resultado (Cano et al., 2004). Sin embargo esta necesidad de los proyectos cooperativos por orientarse al mercado, contrasta con la escasez de fuentes centradas en conocer en qué medida y en qué manera las cooperativas desarrollan esta orientación al mercado, y si realmente sus características organizacionales les otorgan una ventaja en la adopción de este planteamiento.

Con este contexto, esta investigación tiene como objeto central, analizar la influencia en el grado de orientación al mercado desarrollado por los negocios cooperativos, de un conjunto de antecedentes internos (ligados a los principios y dinámicas cooperativas). Posteriormente se busca comprobar los efectos de la orientación al mercado en sus resultados empresariales.

El grupo cooperativo Mondragón es idóneo para desarrollar la investigación empírica, dada su relevancia socioeconómica. La llamada “Experiencia de Mondragón” es un fenómeno socioeconómico de máxima importancia para el cooperativismo mundial (Aranzadi, 2003). Además, se puede considerar que este grupo cooperativo incorpora en su modelo de gestión los principios de la orientación al mercado (Agirre, 2009).

El modelo cooperativo del grupo Mondragón ha sido pionero en la industrialización democrática y en la actualidad es una referencia internacional en este sistema organizativo. Su principal rasgo de singularidad, frente a otras organizaciones, es la consideración de la sociedad cooperativa como una empresa de participación en sus tres vertientes: una primera participación financiera emanada de la aportación del capital del socio y de su participación en los excedentes generados en proporción a la actividad cooperativizada; una segunda derivada de la participación democrática en la toma de decisiones que gobiernan la orientación de la cooperativa, y la última, que tiene que ver con la participación de las personas en la gestión de su puesto de trabajo. Por lo tanto, las cooperativas son organizaciones cuyo diferencial interno es su carácter de democracia. El planteamiento cooperativo mondragonés, desde su origen en 1956, se enmarca en un proyecto de transformación con una idea de fondo, crear organizaciones basadas en la soberanía de la persona: que los protagonistas de cualquier ámbito sean los agentes soberanos que rijan sus rumbos creando organizaciones de base democráticas.

Si bien el hecho cooperativo proporciona a las cooperativas mondragonesas claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión (participación, propiedad...), el modelo de gestión corporativo de Mondragón recoge, también la necesidad de prestar atención al desarrollo de otros aspectos, como la orientación al mercado (Agirre, 2009).

El trabajo de Agirre et al. (2010) establece las similitudes entre las dinámicas organizacionales de las cooperativas y los antecedentes de la orientación al mercado. Por ello, es viable inferir relaciones entre el modelo cooperativo y la orientación al mercado, a partir del hecho contrastado, de que las prácticas de gestión vinculadas al incremento del compromiso organizacional favorecen la orientación al mercado.

## **2. Objetivos y modelo teórico propuesto**

Dado que son limitados los trabajos centrados en el análisis de las prácticas de orientación al mercado, seguidas por las cooperativas de trabajo asociado industriales, con este trabajo se pretende estimular la investigación de su comportamiento estratégico, además de contribuir a enriquecer la diversidad de sectores estudiados en la literatura de marketing.

Tomando como referencia el modelo de Kohli y Jaworski (1990) y Jaworski y Kohli (1993) este trabajo tiene como objetivo conocer la influencia en el grado de la orientación al mercado de ciertos antecedentes ligados al movimiento cooperativista de Mondragón. Igualmente, se pretende conocer las consecuencias de la orientación al mercado en los resultados empresariales de los negocios cooperativos, y el efecto del compromiso organizacional en esta relación. Para ello se propone un modelo (Figura 1) en el que se opta por prescindir de las variables moderadoras clásicas (tipo de entorno organizativo), cuestión que desde su planteamiento por Kohli y Jaworski (1990), han sido ampliamente tratados tanto en publicaciones teóricas como empíricas. No obstante, Álvarez et al. (2000) no obtienen evidencias empíricas acerca del papel de las variables moderadoras clásicas (las externas) en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. En esta línea, estos autores plantean que las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en orientarse al mercado sin una excesiva preocupación de tratar de ajustar la magnitud y/o intensidad de su orientación en virtud del entorno en el que operan. En consecuencia, se ha optado por no incluir las variables moderadoras externas por su insuficiente evidencia empírica y por que permite que la investigación se centre mejor en las relaciones entre la descentralización, el liderazgo, la participación, el compromiso organizacional, la orientación al mercado y los resultados.

También, en este trabajo se ha adoptado la orientación al mercado como un comportamiento organizativo que recoge un conjunto de actividades con las que se desarrolla el concepto de marketing. En línea con los argumentos expuestos por Deshpandé et al. (1993), se entiende que la orientación al mercado no es una cultura, ya que la orientación al mercado es alcanzable bajo varios tipos de culturas. Así mismo, tal y como señalan Kohli y Jaworski (1990) y Kohli et al. (1993) los comportamientos organizativos reflejan mejor el grado de adopción del concepto de marketing en las organizaciones que el conjunto de valores compartidos o cultura organizativa. De acuerdo con lo que plantea Ruekert (1992), la orientación al mercado debe ir más allá de su definición filosófica para quedar plasmada en actuaciones que, de un modo ordinario, asume cualquier organización, también la cooperativa, hacia los mercados. Concretamente, la orientación al mercado da lugar a acciones que cada organización dirige hacia los mercados que atiende, acciones que son guiadas por la información que previamente obtuvo de los mismos y que son compartidas por las funciones (organización) en las que pudiera estar estructurada.

A partir de los antecedentes teóricos y evidencias empíricas aportadas por la literatura en “management”, esta investigación sostiene que el cooperativismo de Mondragón (como fórmula empresarial) favorece la adopción de la orientación al mercado. Fundamentalmente, son los valores en que se sustenta este cooperativismo, como la voluntad de transformación social, la primacía del trabajo sobre el capital, la participación, la educación y formación, la autonomía y autogestión, los aspectos que contribuyen a la puesta en práctica de la orientación al mercado, y por ende, a resultados positivos. Por lo tanto, en coherencia a lo expuesto, se plantea:

-La cooperativa es una organización centrada en la persona, donde el individuo es informado de la marcha del negocio y participa tanto en la gestión como en los resultados. Este contexto genera en las personas un fuerte sentimiento de pertenencia, ya que perciben a la cooperativa como algo propio, favoreciendo un compromiso organizacional que facilita la orientación al mercado.

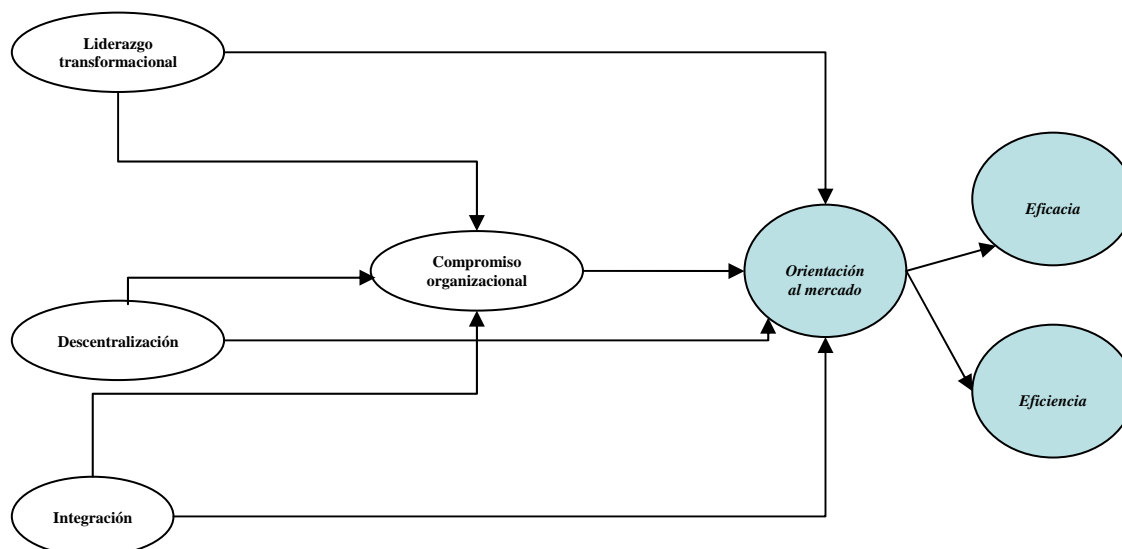
-La cooperativa, como forma específica de actuar en la economía, constituye toda una forma de vivir la participación (institucional en la gestión y en el puesto de trabajo). Y esta dinámica de participación facilita la orientación al mercado y la redistribución de poder (descentralización) proporcionando, así la adopción de comportamientos “market oriented”.

-El liderazgo cooperativo, que trata de convertir a los seguidores en auto líderes, es también un antecedente importante en la adopción de la orientación al mercado.

-La orientación al mercado favorece mejores resultados en los negocios cooperativos.

FIGURA 1

### Planteamiento general del modelo



## 3. Planteamiento de las hipótesis

Dada la complejidad del modelo que se propone testar en el entorno de las cooperativas, es preciso resumir los instrumentos empleados para cuantificar los conceptos teóricos considerados en el estudio y formalizar las hipótesis. Se parte de trabajos anteriores, en los que se han utilizado escalas que ya han sido validadas, por lo que se justifica su uso con las pertinentes adaptaciones en el contexto de las cooperativas. Los conceptos que se van a considerar son los relacionados con la orientación al mercado, con los antecedentes de la orientación al mercado: comportamientos de la alta dirección, sistema organizacional y factores internos de gestión con las consecuencias de la orientación al mercado.

### 3.1. El concepto de orientación al mercado

En la medición del concepto orientación al mercado se considera que MKTOR (Narver et al. 1990), MARKOR (Kohli et al. 1993) y MORTN (Deshpandé et al. 1998a) son los más idóneos a la hora de determinar la orientación al mercado de una empresa e incluso de una unidad estratégica de negocio (Deng y Dart, 1994; Cervera, 1999; Oczkowski y Farrell, 1998). En esta línea, el trabajo de Deshpandé y Farley (1996) supone una contribución substancial al desarrollo de la teoría y de la práctica de la orientación mercado en opinión de Narver et al. (1998), siendo éste el análisis más completo llevado a cabo para examinar la validez y fiabilidad de las escalas, además de proporcionar una escala única que sintetiza las anteriores.

Coherentes con el planteamiento teórico del constructo de OM basado en el modelo de Kohli y Jaworski, se ha decidido medir la orientación al mercado utilizando una escala desarrollada por (Brettel et al., 2006) basada esencialmente en la escala MARKOR (Kohli et al. 1993).

La selección se realizó tomando en cuenta las escalas de orientación al mercado utilizadas en diversos estudios (Selnes et al., 1996; Pulendran et al., 2000; Brettel et al., 2008) que guardan alguna relación con los temas abordados en el trabajo de investigación y con base en los resultados obtenidos en el estudio efectuado por Rodríguez et al. (2004).

Siguiendo las recomendaciones de Jarvis et al. (2003) se va a emplear dimensiones formativas para el constructo orientación al mercado. Se opta por esta especificación a pesar de que (Kohli et al., 1993) en su trabajo original manejaron dimensiones reflectivos, dando por sentado las definición de un escala multi-ítem reflectiva. Así, evaluando el constructo orientación al mercado de acuerdo con las bases de Jarvis et al. (2003) se plantea, por un lado, que no es necesario ni que las tres dimensiones covarien entre ellas, ni que presenten los mismos antecedentes. Por otro lado, se apunta que la eliminación de una de las dimensiones que conforman el constructo ,alteraría el dominio conceptual del mismo, esto es se estaría ante otro concepto. Y por último, se considera que las tres dimensiones

causan el constructo y no a la inversa. Por lo tanto, las tres dimensiones (generación de información, diseminación de información y respuesta) forman el constructo agregado de segundo orden orientación al mercado.

El estudio de estos componentes de la orientación al mercado permite formalizar la primera hipótesis:

*H1: La orientación al mercado en los proyectos cooperativos es un concepto multidimensional causado por tres dimensiones: generación de información, diseminación de información y respuesta.*

### **3.2. Factores antecedentes en la orientación al mercado**

Se ha admitido que la orientación al mercado viene condicionada por aspectos individuales, grupales e organizacionales, siguiendo el modelo de Kohli y Jaworski. Sin embargo, este trabajo, en lugar, de los antecedentes clásicos formulados por Kohli y Jaworski (1990), considera el estudio de la influencia del liderazgo transformacional como uno de los antecedentes, adoptando el punto de vista de la importancia de la perspectiva del liderazgo en el nivel de orientación al mercado. Así, la medida del liderazgo transformacional fue adoptada del trabajo de Menguc y Auh (2008) sobre la relación entre el conflicto, el liderazgo y la orientación al mercado. En este caso, la medida del liderazgo es una adaptación del cuestionario desarrollado por Bass y Avolio (2000). Bass (1985) elaboró su desarrollo teórico sobre la base de los comportamientos manifiestos que se evidenciaban en ambos tipos de liderazgo (transaccional y transformacional), identificando ocho dimensiones, de las cuales tres corresponden a la orientación transaccional, cuatro a la transformacional y una dimensión de no liderazgo (*laissez faire*). El liderazgo transformacional, tal como se ha mencionado previamente, consta de cuatro dimensiones: (1) Carisma o influencia idealizada, es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, están concientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional, (2) Motivación inspiradora alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafía a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer, (3) Estimulación intelectual se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimulan y animan la creatividad en sus subordinados. Por último, (4) Consideración individualizada se refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con atención, aconsejan y enseñan. Es necesario resaltar que, numerosas investigaciones han proporcionado apoyo a estos componentes. Por ello el cuestionario de Bass y Avolio (2000) es uno de los instrumentos más utilizados para evaluar liderazgo transformacional.

Con estos antecedentes, en este trabajo se modeliza el liderazgo transformacional como un constructo latente. En este sentido, las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional son manifestaciones del constructo que los representa con diferentes grados de precisión, de una forma semejante a los indicadores reflectivos. Según Law y Wong (1999), en un modelo latente el constructo multidimensional se define como la comunalidad de sus distintas dimensiones; esto es, ninguna dimensión realiza una contribución única al constructo. Sin embargo, tal y como señalan Podsakoff et al. (2006) definir un constructo multidimensional como la comunalidad de sus dimensiones le hace perder su carácter multidimensional. Por ello, la segunda hipótesis se estructura formalmente de la siguiente forma:

*H2: El liderazgo transformacional en los negocios cooperativos es un constructo unidimensional compuesto por el carisma, la consideración individualizada, la motivación inspiradora y, la estimulación intelectual.*

Asimismo, en la revisión de los estudios realizada, se ha recogido que existe un efecto favorecedor del compromiso de la Alta Dirección y de la tolerancia al riesgo de los directivos a la hora de desarrollar la orientación al mercado. No obstante, Harris (1998) en su trabajo para explorar las barreras en el desarrollo de la orientación al mercado comportamental, estudia comportamiento de los empleados de primera línea y la orientación al mercado, pero también sugiere que las actitudes y acciones de los directores son importantes. Posteriormente, Harris y Piercy (1999) indican que un comportamiento directivo formalizado, conflictivo o políticamente motivado está asociado negativamente con el desarrollo de la orientación al mercado. En esta línea, Harris y Ogbonna (2001) verifican que el estilo de liderazgo es un crucial antecedente de la orientación al mercado. Y más concretamente, especifica que un estilo de liderazgo participativo y de servicio (apoyo) puede crear un contexto adecuado donde

la cultura orientada al mercado puede ser posible. También Madzar (2001) prueba que la frecuencia con que un subordinado buscará información será mayor bajo un liderazgo transformacional. Recientemente, Menguc et al. (2007) también concluyen que el liderazgo transformacional afecta positivamente a la orientación al mercado, consistente con la creencia, amplia compartida de que el apoyo y enfoque de la alta dirección favorece la orientación al mercado. Así, el liderazgo es el corazón del “management” efectivo. Sin embargo, el estilo de liderazgo constituye un aspecto poco estudiado a nivel de empresas de economía social. El estudio de Fondo de Formación (1992) y el de Ariza y Morales (1997) ponen de manifiesto que en las cooperativas predomina un liderazgo con características específicas respecto a otro tipo de organizaciones. Más idealismo (valores de poder referente mayores), mayor uso del poder basado en el conocimiento (más conocimiento), y valores muy inferiores de poder coercitivo no contingente (menos coacción) son características diferenciales respecto a otro tipo de proyectos empresariales.

El cooperativismo por la condición democrática de sus dirigentes, por su cualidad de servidores, están en situación de asumir, mejor que cualquier otra empresa, este nuevo papel de liderazgo transformacional (Aranzadi, 1998). En este sentido, es de esperar que las cooperativas desarrollen un liderazgo transformacional, y que ese liderazgo facilite la orientación al mercado, lo que lleva a proponer la siguiente hipótesis:

*H3: El liderazgo transformacional de las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado desarrollado por el negocio.*

Además, el liderazgo transformacional proporciona mejores resultados que el liderazgo transaccional (Bass y Avolio, 1990; Northouse, 2001; Waldman et al., 2001) ya que mueve a los seguidores a alcanzar más de lo esperado, motivándoles a trascender sus intereses individuales en beneficio del grupo o de la organización (Bass y Avolio, 1990; Northouse, 2001). Así mismo, las investigaciones sobre los efectos del liderazgo transformacional, también han demostrado que genera mayor compromiso organizacional en los seguidores (Avolio, 1999; Erkutlu, 2008). Es por lo que cabe esperar que el liderazgo cooperativo tenga un efecto significativo sobre el compromiso organizacional, por lo tanto se plantea como hipótesis:

*H4: hay una relación positiva entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional.*

Con respecto a los factores organizativos, estos determinan la forma como la información es adquirida, distribuida y usada en la organización (Miller, 1987). Los estudios revisados han mostrado que la centralización tiene un efecto negativo en el desarrollo de la orientación al mercado, mientras que para el caso de formalización y la departamentalización, las conclusiones no han sido determinantes. En este caso se han seleccionado como antecedentes organizativos, la descentralización e integración.

La descentralización, entendida como la dispersión de autoridad en los procesos de toma de decisiones, se traducirá en un incremento de la participación de las personas de la cooperativa, lo que influirá positivamente en la orientación al mercado. En este trabajo se empleará como medida de la descentralización la escala de medida de Aiken y Hage (1966). Al igual que las anteriores, es una escala Likert de siete puntos.

La literatura en orientación al mercado indica que la descentralización es un antecedente primordial. Jaworski y Kohli (1993) y Pelham y Wilson (1996) suponen que un impacto positivo de la descentralización tanto en la generación de información como en la respuesta, ya que concediendo un alto grado de libertad a las personas de la organización ayuda a colocar a ésta en una mejor situación para atender las necesidades de los clientes. Además, las personas en contacto con el cliente tienden a estar más cercanas al cliente que los altos directivos. Por lo tanto, estarían en una mejor posición para recoger información relativa al mercado y actuar en consecuencia, si tuvieran la suficiente autoridad. Más recientemente, Harris (2000) o Varela y Del Rio (2003) han confirmado la influencia negativa de la centralización.

Uno de los rasgos del modelo cooperativo de Mondragon, es su carácter democrático con un modelo de gestión con señas de identidad propias, autogestionado, con soporte en el trabajo en equipo, en hacer partícipe a las personas. Así, la redistribución de poder a todos los niveles consigue estimular el sentido positivo de la autodisciplina facilitando a las personas que robustezcan sus sentidos de identidad y significado (Grayton, 2004). Por lo tanto, la hipótesis planteada sería la siguiente:

*H5: La descentralización en la toma de decisiones en las cooperativas influye de forma positiva en la orientación al mercado.*

El modelo cooperativo concibe al trabajador como persona responsable y libre, que interviene en la fijación y cumplimentación de los objetivos de la cooperativa. Esto exige que las personas sean informadas y escuchadas. Además, el trabajo no es sólo un medio de obtención de rentas sino que constituye una fuente de satisfacción de las necesidades de desarrollo personal y del desarrollo de la comunidad donde está inmersa. Consiguientemente, la participación, entendida como un medio para la distribución de poder que se deriva en la democratización de la organización (Bolle de Ball, 1989), tiene en las sociedades cooperativas su máxima expresión. Por lo tanto, se entiende la descentralización como un vector democratizador de la vida cooperativa. Sin embargo, poco está documentado si esa democratización mejora el compromiso organizacional. De acuerdo, con Lincoln y Kallenberg (1985) y Fiorito et al. (2007) la descentralización conduce a un mayor compromiso organizacional. Así, la consistencia con estos argumentos hace necesario contrastar como hipótesis en este trabajo:

*H6: La descentralización en la toma de decisiones en las cooperativas está relacionada positivamente con el compromiso organizacional.*

Igualmente, Kohli y Jaworski (1990) propusieron un vínculo entre el grado de conexión interdepartamental y la orientación al mercado. En este sentido, Jaworski y Kohli (1993) definen la conexión como “*el grado formal e informal de contacto directo entre los empleados de los diferentes departamentos*”. En este trabajo el constructo “interdepartamental connectedness” ha sido sustituido por el de integración, tal y como lo hicieran Green et al. (2005). La escala de medida se ha adaptado del estudio de Green et al. (2005).

En cuanto a la integración, Germain et al. (1994) la definen como vínculos laterales que coordinan las diferentes subunidades, reducen el conflicto y la duplicidad, promueven ajustes mutuos e unen las diferentes unidades en aras a lograr los objetivos organizacionales, término próximo al de conexión interdepartamental de Jaworski y Kohli (1993). Por lo tanto siguiendo estos trabajos, se medirá la integración mediante dos escalas resumen: comités de integración y mecanismos de integración (Miller et al., 1986).

Uno de los modelos más característicos de participación ha sido el de democracia industrial. El cooperativismo de trabajo asociado engarza con la tradición democrática, incluso podría afirmarse que es el pionero de la misma. En esta línea, la participación es uno de los aspectos más estudiados en la literatura cooperativa, sobre todo en materia de organización (Giroux, 1992; Rothschild-Whitt, 1986), ya que la estructura de estos proyectos empresariales plasma la democracia como norma de comportamiento y característica diferencial del resto de unidades económicas. En el entorno cooperativo de Mondragon se entiende la participación, más como una seña de identidad permanente, que como una tendencia coyuntural. Así, la participación en la gestión se considera como un principio básico de la Experiencia Cooperativa de Mondragon que implica un desarrollo progresivo de la autogestión. También la estructuración de la cooperativa gira en torno a equipos, facilitadores de la cooperación entre personas. En este sentido, la gestión horizontal se va imponiendo como uno de los valores organizacionales en las cooperativas reforzado tanto por la soberanía del trabajo, por la condición de socio de los trabajadores, como por la política de anticipos. En líneas generales, las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. Según autores como Selnes et al. (1996), Harris (2000) o Pulendran et al. (2000) se confirma la influencia positiva en la orientación al mercado de la conexión interdepartamental. Más recientemente, Sorensen y Slater (2008) revelan que las estructuras de enlace en las organizaciones mejoran tanto la orientación al cliente como la orientación al competidor.

Dado que integración y conexión interdepartamental son conceptos parecidos y basándose en todo lo anterior se formula la siguiente hipótesis:

*H7: La integración de las cooperativas influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado por las mismas.*

Sin duda, la participación es uno de los aspectos más estudiados en la literatura cooperativa, sobre todo en materia de organización (Rothschild-Whitt, 1986; Giroux, 1992) ya que la estructura de estos proyectos empresariales plasma la democracia como norma de comportamiento y característica diferencial. En esta línea, el grupo cooperativo descrito en este trabajo, entiende la participación más como una seña de identidad que como una tendencia coyuntural. La participación en la gestión se considera como un principio básico que implica un desarrollo progresivo de la autogestión, y donde la

estructuración del negocio cooperativo gira en torno a los equipos, facilitadores de la cooperación entre personas. Así, a la filosofía de equipos autogestionados (integración) como cauce de participación cooperativa, además de los problemas que se le atribuyen, también reporta ciertas ventajas como el desarrollo de un mayor compromiso organizacional (Kirkman y Rosen, 1999; Garson y Stanwyck, 1997). Esto permite proponer la siguiente hipótesis:

*H8: La integración de las cooperativas influye positivamente en el compromiso organizacional.*

A pesar de que, la importancia del compromiso organizacional en la literatura de la orientación al mercado ha sido menor, existe evidencia suficiente en la literatura de marketing para apoyar al compromiso organizacional como facilitador (antecedente) de la orientación al mercado. Conduit y Mavondo (2001) y Harris (1999) afirman que las actitudes y acciones de los empleados determinan altos niveles de orientación al mercado. También, Sivaramakrishnan et al. (2008) confirman la relación del compromiso organizacional con la OM. Por lo tanto, el desarrollo de la orientación al mercado está ligado con la comprensión, la creencia y el compromiso de los empleados. Además, Bruning et al. (2001) proponen como facilitadores críticos de la orientación al mercado el compromiso organizacional junto con la formación y capacitación de los empleados. Este último estudio complementa al desarrollado por Martín et al. (1998) en el cual evidencian que las organizaciones sin implicación de empleados presentan una baja orientación al mercado. Landeta et al. (2006) afirman que las empresas cooperativas prestan mayor atención a las personas que las empresas no cooperativas en una muestra para el País Vasco. Estos antecedentes justifican formular, en la siguiente hipótesis, la relación positiva del compromiso organizacional en las cooperativas y su orientación al mercado:

*H9: El compromiso organizacional que presentan los negocios cooperativos influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado por el negocio.*

### **3.3. Consecuencias de la orientación al mercado**

Finalmente será necesario determinar la influencia de la orientación al mercado en los resultados de los negocios cooperativos. Como consecuencias de la orientación al mercado, se ha analizado su influencia en un conjunto de medidas utilizadas para medir los resultados empresariales, en aspectos relacionados con la eficacia y eficiencia. Para el estudio de esta relación se analizará la influencia directa de la orientación al mercado en las medidas propuestas.

Como medida de los efectos de la orientación al mercado, este estudio se va a centrar en dos dimensiones de los resultados empresariales: eficacia y eficiencia, al igual que lo realiza Menguc et al. (2007). Cada una de estas dimensiones será considerada como una variable que puede ser medida por diversos indicadores de naturaleza subjetiva a través de la percepción del directivo del negocio. La utilización de medidas subjetivas y no objetivas de resultado se puede justificar ya que se ha constatado en varios estudios empíricos la existencia de correlaciones altas entre las medidas subjetivas y objetivas proporcionadas por las empresas (Covin et al., 1994). De acuerdo con Li y Atuahene-Gima (2001) la eficiencia se medirá a través de los indicadores: rentabilidad, ROI, ROS, y eficiencia global; y la dimensión eficacia con los indicadores crecimiento de ventas, crecimiento cuota mercado y crecimiento beneficios que han sido utilizados en numerosas investigaciones. Esta propuesta es consistente con la de los expertos en marketing y organización, los cuales sugieren la medición dual de los resultados organizaciones considerando la efectividad en términos de crecimiento de la cuota de mercado, crecimiento en ventas o crecimiento en nuevos productos y la eficiencia mediante el retorno sobre activo (ROA), retorno sobre ventas (ROS), o (ROI) retorno sobre la inversión (Vorhies y Morgan, 2003; Walker y Ruekert, 1987).

Es necesario señalar que, teniendo en cuenta que los competidores son el estándar de comparación de los resultados, todos los indicadores de las dos dimensiones de resultados se han medido en relación a los principales competidores de la empresa los últimos tres años (Conant et al., 1990).

La noción de que la orientación al mercado afecta a los resultados de negocio, ha sido un amplio tema de estudio por los investigadores (por ejemplo: Kohli y Jaworski, 1990; Rodríguez et al., 2004; Matsuno y Mentzer, 2000; Ellis, 2006; entre otros). Aunque algunos estudios sugieren una relación negativa o no significativa entre la orientación al mercado y los resultados, la mayoría de los trabajos apuntan a la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados del negocio. Por ello la última hipótesis se formula en el sentido siguiente:

*H10a: La orientación al mercado desarrollada por las cooperativas influye positivamente en la eficacia.*



*H10b: La orientación al mercado desarrollada por las cooperativas influye positivamente en la eficiencia.*

#### 4. Diseño de la investigación

La investigación empírica se ha realizado en la población empresarial de Mondragon. Esta corporación constituye un grupo empresarial integrado por 264 organizaciones y entidades organizadas en torno a cuatro grandes áreas (Industria, Finanzas, Distribución y Conocimiento) más las actividades corporativas. Los trabajadores de Mondragon suponían en el 2007 el 3,9% de la CAPV (21.084 puestos de trabajo). El valor añadido del grupo al PIB total del País Vasco en 2007 suponía una cuota del 4,2%, participación que se eleva hasta el 8,5% para el ámbito industrial. Estos datos evidencian la importancia socioeconómica de esta corporación y justifican la relevancia de las aportaciones de este trabajo. Se ha elegido como población objeto de estudio las UEN del área Industria de Mondragón (132 negocios). Según González et al. (2005) el empleo de más de un sector de actividad en la investigación empírica puede ser beneficioso en el sentido que los resultados obtenidos no se verán afectados por los efectos no controlables e idiosincrásicos de un sector en particular, lo cual puede favorecer el hecho de que el estudio tenga un mayor grado de validez externa

TABLA 1

##### Ficha técnica de la investigación

<b>Universo</b>	UEN Área Industria de la Corporación MONDRAGON
<b>Ámbito geográfico</b>	Global, donde esté ubicado el negocio.
<b>Método de recogida de información</b>	Encuesta postal.
<b>Base de datos</b>	Base de datos de la corporación
<b>Informante clave</b>	Director de Negocio
<b>Población de estudio</b>	132 negocios
<b>Ficha del trabajo de campo:</b>	Entre enero y marzo del 2009.

Para la validación de las escalas de medida ha seguido un proceso secuencial que se ajusta a las propuestas de Churchill (1979) y Deng y Dart (1994). Con estas etapas se pretende estudiar la fiabilidad, validez y la dimensionalidad de las escalas analizadas. Con respecto al análisis de la información, se optó, dados los objetivos y las características de la muestra, por ecuaciones estructurales. El modelo de orientación al mercado propuesto tiene una estructura muy compleja, tanto por el número de conceptos teóricos que considera, como por la cantidad de parámetros a estimar. Además, hay otro aspecto que dificulta la estimación de este modelo: el tamaño de la muestra (población sujeta a estudio en este caso). Por ello, el proceso de estimación que se ha seguido es PLS (Partial Least Squares) que permite trabajar con muestras pequeñas y complejas (Barclay et al., 1995). Una vez comprobado que los modelos de medida son apropiados (Agirre et al., 2010), con el análisis del modelo estructural se pretende testar la significatividad de las relaciones propuestas entre las variables latentes (las hipótesis) y el poder de los modelo para predecir el comportamiento de las variables endógenas. Para ambas tareas se ha recurrido a procedimientos no paramétricos debido, principalmente, a que PLS no asume ningún tipo de distribución de los datos (Chin y Newsted, 1999).

#### 5. Resultados de la investigación

El modelo estructural propuesto para su evaluación, está compuesto por tres variables latentes exógenas (liderazgo, descentralización e integración) y dos variables latentes endógenas (orientación al mercado y compromiso organizacional) para el modelo de antecedentes. Y dos variables latentes dependientes (eficacia y eficiencia) y una variable independiente (orientación al mercado), para el modelo de consecuencias de la orientación al mercado. En la Figura 2 y Figura 3, se recogen, junto a las variables latentes, las variables observables que se han mantenido después del proceso de depuración de las escalas de medida.

FIGURA 2

**Esquema básico de la investigación propuesta con variables observables: las consecuencias de la orientación al mercado**

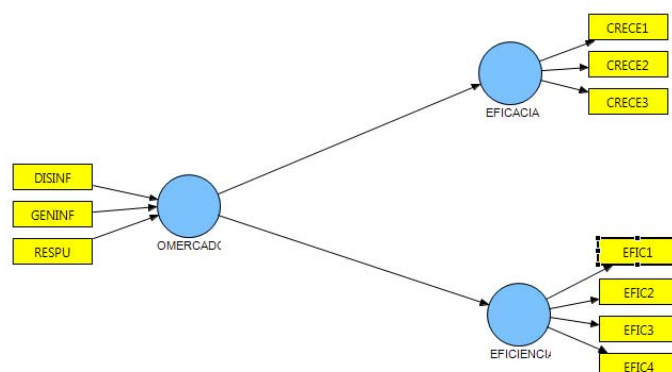


FIGURA 3

**Esquema básico de la investigación propuesta con variables observables: los antecedentes de la orientación al mercado**

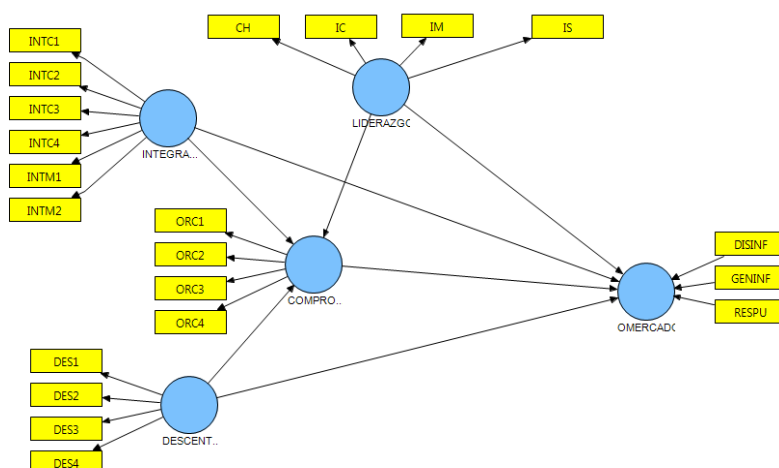


TABLA 2

### Contraste de las Hipótesis

Hipótesis	$\beta$ estandarizados	Valor t Bootstrap
H3: Liderazgo transformacional→Orientación al mercado	.178*	2.326
H4: Liderazgo transformacional→Compromiso organizacional	.131**	2.942
H5: Descentralización→Orientación al mercado.	-.284	1.701
H6: Descentralización→Compromiso organizacional	.458**	5.565
H7: Integración→ Orientación al mercado	.417**	4.375
H8: Integración→Compromiso organizacional	.360**	6.427
H9: Compromiso organizacional→Orientación al mercado	.225*	2.453

R2 (compromiso organizacional)=.569, Q2 (compromiso organizacional)=.485

R2 (orientación al mercado)=.290, Q2 (orientación al mercado)=.208

\*\*p<.001, \*p<.05

## 6. Conclusiones

Este estudio ha comprobado que la orientación al mercado es un concepto multidimensional formado por tres dimensiones formativas, mientras que el liderazgo transformacional es un concepto unidimensional formado por cuatro dimensiones.

Cabe destacar, como aportación de esta investigación, que se corrobora el trabajo de Harris y Ogbonna (2001), que afirma que el liderazgo transformacional mejora la orientación al mercado. Por lo tanto se apoya la idea de que el liderazgo transformacional afecta a la orientación al mercado de los negocios cooperativos. Este resultado es consistente con la creencia de que el apoyo de la dirección es imprescindible para desarrollar la orientación al mercado (Slater y Narver, 1995). Indudablemente el líder debe estar alineado con el proyecto empresarial y actuar como motor de progreso del mismo. Este resultado de la investigación implica que una forma de construir un negocio cooperativo orientado al mercado es la de contar con un líder transformacional.

En este trabajo se ha propuesto al compromiso organizacional como un importante antecedente de la orientación al mercado, de forma acorde con otras fuentes (Sivaramakrishnan et al., 2008; Bruning et al., 2001). El compromiso organizacional es una variable fundamental que vincula estrechamente al trabajador con el negocio cooperativo y le hace tener una visión positiva del negocio y de la posibilidad de que la relación perdure en el tiempo. En esencia, lo podemos definir como la identificación de un individuo con su negocio y su participación en la misma. Los resultados de esta investigación demuestran que el compromiso es un antecedente de la orientación al mercado. Este resultado, refuerza la idea de que la gestión orientada hacia la concepción de espacios laborales como ambientes de aprendizaje colectivo, que generan confianza, en los que las personas se sienten orgullosas de pertenecer, y donde la concepción transversal e integradora de los equipos multifuncionales, con plena capacidad para actuar favorecen la adopción de la orientación al mercado. Así, la descentralización, integración y el liderazgo transformacional facilitan el compromiso organizacional. En definitiva, el compromiso organizacional es un importante “input” para orientar un negocio al mercado, añadido a los esfuerzos de la alta dirección en el desarrollo de esta orientación al mercado.

Los resultados obtenidos en el modelo estructural de los antecedentes de la orientación al mercado, también muestran que la integración es un predictor de la orientación al mercado. Así, la integración horizontal de los departamentos y equipos del negocio facilitará sobre todo la generación de información y la respuesta al mercado. En general, este resultado coincide con los trabajos revisados en la literatura (Jaworski et al., 1993; Harris, 2000; Pulendran et al., 2000; Sorensen y Slater, 2008). El carácter democrático del cooperativismo mondragonés que implica un desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente, de la participación de los socios, hace posible por un lado, el desarrollo e implicación de las personas en el mismo, y por otro lado, permite desarrollar una cultura participativa (mediante el trabajo en equipo) con capacidad de mejorar la coordinación interfuncional necesaria para responder al mercado. Por lo tanto, los equipos de trabajo (mecanismos de coordinación) puede ser una herramienta efectiva para impulsar este camino hacia la orientación al mercado.

Respecto a la descentralización, otro factor organizativo también incluido entre los antecedentes, el estudio plantea su influencia negativa en la orientación al mercado, aunque es preciso destacar su falta de repercusión directa en la orientación al mercado (no es significativo). Este resultado está en consonancia con la inestabilidad de resultados obtenidos por los diferentes autores revisados en la literatura sobre la orientación al mercado.

Sobre las consecuencias de la orientación al mercado, se ha podido confirmar el efecto positivo de la orientación al mercado, tanto en la eficacia como en la eficiencia del negocio cooperativo. Estos resultados confirman las conclusiones de otros investigadores, que también han examinado el impacto de la orientación al mercado en los resultados en otros contextos (Ruekert, 1992; Vorhies et al., 1999; Theoharakis y Hooley, 2008). Así mismo, la generación de información del mercado es el elemento esencial en la consecución de la eficacia y eficiencia.

Con respecto a las implicaciones para la gestión, de este trabajo, se destaca como la fidelidad de los directivos a los principios cooperativos de Mondragón ayudaría a incrementar el compromiso organizacional, en aras a avanzar hacia la OM.

Son importantes las características estructurales del negocio en la adopción de la orientación al mercado. La participación, dinamizador del trabajo en un equipo autogestionado, y los mecanismos de coordinación que ayudan al negocio a integrar todas sus partes, de manera que respondan conjuntamente a las condiciones complejas y cambiantes del entorno, son elementos esenciales en el desarrollo de la orientación al mercado. Por lo tanto, mientras que las unidades autónomas constituyen un enfoque para dividir el negocio en unidades que pueden operar de manera diversificada y eficaz, el procesamiento de la información para comprender las exigencias externas y responder a ellas, requiere de cierta integración. Por esa razón, los negocios deben responder al reto del entorno combinando estos dos enfoques.

Las empresas que persigan construir la orientación al mercado deberían integrar líderes transformacionales. Para ello se debería estimular las dimensiones que lo conforman: carisma, consideración individualizada, inspiración motivacional y estimulación intelectual.

Finalmente, este estudio refuerza la importancia y beneficios de la orientación al mercado. Dado que el desarrollo de orientación al mercado en las organizaciones ha sido identificado (Narver y Slater, 1990; Jaworski et al., 1993; Atuaheme-Gima, 1996) como un importante factor de éxito de los negocios, debido a que incrementa la habilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, aumenta la capacidad de ser innovador y mejora los resultados de los negocios, la implicación es clara para los directores y los responsables de negocio de las cooperativas estudiadas: la implantación de la orientación al mercado conduce a avances tanto financieros, como de marketing.

## Referencias bibliográficas

AGIRRE, I; REINARES, P Y AIZPURU, A (2010) "¿Facilita el modelo organizacional cooperativo la orientación al mercado? Contraste empírico en el grupo Mondragón" Actas del XXIV Congreso Anual y XIX Hispano Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

AGIRRE, I. (2009): La Orientación Al Mercado En La Organización Cooperativa. Aplicación Empírica en los negocios del Área Industria de MONDRAGON. *Tesis doctoral*. Mondragon Unibertsitatea.

AIKEN, M. Y HAGE, J. (1966): "Organizational Alienation: A Comparative Analysis" *American Sociological Review*, vol.-31 (4), pp. 497-507.

ÁLVAREZ, L.I.; SANTOS, M.L. Y VÁZQUEZ, R. (2000): "Análisis Cultural y Operativo de la Orientación al Mercado. Efectos Moderadores en la Relación Orientación al mercado- Resultados" *Revista Española de Investigación de Marketing, ESIC*, vol. 4 (1), pp. 19-40.

ARANZADI, D.(1998): El Papel Del Líder En La Organización Cooperativa. Universidad de Deusto, Bilbao.

ARANZADI, D. (2003): "El Significado De La Experiencia Cooperativa De Mondragon". *Estudios Empresariales* (112), pp. 58-69.

ARIZA, J. A. Y MORALES A.C. (1997): "Flexibilidad y Compromiso: Cemento de las Estructuras Organizativas Emergentes". *Estudios Financieros*, vol. 175, pp. 95-150.

ATUAHENE-GIMA, K. (1996): "Market Orientation and Innovation". *Journal of Business Research*, vol. 28(1), pp. 93-103.

AVOLIO, B. J. (1999): *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

BARCLAY, D.; HIGGINS, C. Y THOMPSON, R. (1995): "The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration". *Technology Studies*, vol. 2(2), pp. 285-309.

BASS, B. M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York.

BASS, B.M. Y AVOLIO, B.J. (2000): "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5-X Short", Mind Garden, Inc., Redwood City, CA.

BASS, B. M. Y AVOLIO, B. J. (1990): "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organization Development". *Research in Organizational Change and Development*, vol. 4(1), pp. 231.

BOLLE DE BALL, M. (1989): Participation: Its Contradictions, Paradoxes and Promises. En: *International Handbook of Participation in Organizations. for the Study of Organizational Democracy, Cooperation and Self-Management (Organizational Democracy: Taking Stock, V.1)*, C. J. Lammers; y G. Széll (eds.), Oxford University Press, Oxford, pp. 11-25.

- BRETTEL, M.; CLAAS, S. Y HEINEMANN, F. (2006): "Management, Market Orientation, and Performance in Entrepreneurial Firms". Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Atlanta, 11-16 agosto.
- BRETTEL, M.; ENGELEN, A.; HEINEMANN, F. Y VADHANASINDHU, P. (2008): "Antecedents of Market Orientation: A Cross-Cultural Comparison". Journal of International Marketing, vol. 16(2), pp. 84-119.
- BRUNING, E.; ARGO, J. Y MAIN, K. (2001): "An Exploration of Antecedents and Consequences of Market Orientation for Canadian Exporters". Proceedings of the 2001 Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada (ASAC), London, Ontario, Mayo 2001.
- CANO, C.; CARRILLAT, F. Y JARAMILLO, F. (2004): "A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidencie from Five Continents". International Journal of Research in Marketing, vol. 21(June), pp. 179-200.
- CERVERA, A. (1999): Marketing y Orientación Al Mercado De La Administración Pública Local. Institucio Alfons El Magnanim (Valencia).
- CHIN, W. W. Y NEWSTED, P. R. (1999): Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples using Partial Least Squares. En: Statistical Strategies for Small Sample Research, R. Hoyle (ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 307-341.
- CHURCHILL, G. A. (1979): "A Paradigm of Developing Better Measures of Marketing Constructs". Journal of Marketing Research, vol. 16(1), pp. 64-73.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P. Y VARADARAJAM, P. R. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study". Strategic Management Journal, vol. 11 (abril-mayo), pp. 365-383.
- CONDUIT, J. Y MAVONDO, F. T. (2001): "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?" Journal of Business Research, vol. 51(1), pp. 11-24.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Y SCHULTZ, R. L. (1994): "Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices". Journal of Management Studies, vol. 3(4), pp. 481-505.
- DENG, S. Y DART, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Items Approach". Journal of Marketing Management, vol. 10, pp. 725-742.
- DESPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Y WEBSTER, F. E. J. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis". Journal of Marketing, vol. 57(January), pp. 22-27.
- DESPANDÉ, R. Y FARLEY, J. U. (1998a): "Measuring Market Orientation: Generalization and Sintesis". Journal of Market Focused Management, vol. 2(3), pp. 213-232.
- DESPANDÉ, R. Y FARLEY, J. U. (1996): "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Marketing Scale". Marketing Science Institute Working Paper, Cambridge.
- ELLIS, P. (2006): "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparations". Journal of Management Studies, vol. 43(5), pp. 1089-1107.
- ERKUTLU, H. (2008): "The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case". Journal of Management Development, 09, vol. 27(7), pp. 708-726.
- FIORITO, J.; BOZEMAN, D. P.; YOUNG, A. Y MEURS, J. A. (2007): "Organizational Commitment, Human Resource Practices and Organizational Characteristics". Journal of Managerial Issues, vol. XIX(2), pp. 186-207.
- FONDO DE FORMACIÓN (1992): Las Necesidades De Formación En Las Cooperativas. Junta de Andalucía. Sevilla
- GARSON, B. E. Y STANWYCH, D. J. (1997): "Centro De Control e Incentivos En Los Equipos Autogestionados". Human Resource Development Quartely, vol. 8(3), pp. 247-258.
- GERMAIN, R.; DRÖGE, C. Y DAUGHERTY, P. (1994): "The Effect of just-in-Time Selling on Organizational Structure: An Empirical Investigation". Journal of Marketing Research, vol. 16, pp. 471-483.
- GIROUX, N. (1992): "Participación and Strategic Decision Making in a Cooperative". Annals of Public and Cooperative Economics, vol. 63 (1), pp. 5-24.
- GONZÁLEZ, S.; IGLESIAS, V. Y TRESPALACIOS, J. A. (2005): "Exclusive Territories and Performance Measures in Industrial Distribution Channels". Industrial Marketing Management, vol. 34, pp. 535-544.
- GREEN, K. W. J.; INMAN, R. A.; BROWN, G. Y WILLIS, T. H. (2005): "Market Orientation: Relation to Structure and Performance". Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 20(6), pp. 276-284.
- GRAYTON, L. (2004): The Democratic Enterprise. Liberating Your Business with Freedom, Flexibility and Commitment. Prentice Hall, Great Britain.
- HARRIS, L. C. (1998): "Barriers to Market Orientation: The View from the Shopfloor". Marketing Intelligence & Planning, vol. 16(2/3), pp. 221-228.

- HARRIS, L. C. (2000): "The Organizational Barriers to Developing Market Orientation". *European Journal of Marketing*, vol. 34(5/6), pp. 598-624.
- HARRIS, L. C. Y PIERCY, N. F. (1999): "Management Behavior and Barrier to Market Orientation in Retailing Companies". *Journal of Services Marketing*, vol. 13 (2/3), pp. 113-131.
- HARRIS, L. C. (1999): "Barriers to Developing Marketing Orientation". *Journal of Applied Management Studies*, vol. 8(1), pp. 85-101.
- HARRIS, L. C. Y OGBONNA, E. (2001): "Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study". *European Journal of Marketing*, vol. 35(5/6), pp. 744-764.
- JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B. Y PODSAKOFF, P. M. (2003): "A Critical Review o Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research". *Journal of Consumer Research*, vol. 30(2), pp. 199-218.
- JAWORSKI, B. J. Y KOHLI, A. K. (1993): "Market Orientation: Antecedent and Consequences". *Journal of Marketing*, vol. 57(3), pp. 53-70.
- KIRKMAN, B. L. Y ROSEN, B. (1999): "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment". *Academy of Management Journal*, vol. 42(1), pp. 58-74.
- KOHLI, A. K. Y JAWORSKI, B. J. (1990): "Market Orientation: The Conduct, Research Proposition, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, vol. 54(April), pp. 1-18.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A Mesure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, vol. 30(4), pp. 467-477.
- LANDETA, J.; ALBOZU, E. Y CHARTERINA, J. (2006): ¿Existen Diferencias En La Gestión Entre Las Empresas Cooperativas y no Cooperativas?. *Revista De Economía Social*, vol. 28 (junio 2006), pp. 45-47.
- LAW, K. Y WONG, C. S. (1999): "Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration using the Job Perception and Job Satisfaction Construct". *Journal of Management*, vol. 25, pp. 143-160.
- LI, H. Y ATUAHENE-GIMA, K. (2001): "Product Innovation Strategy and Performance of New Tecnology Ventures in China". *Academic Management Journal*, vol. 44(6), pp. 1123-1134.
- LINCOLN, J.; Y KALLENBERG, A. (1985): Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, vol. 50, pp. 738-760.
- MADZAR, S. (2001): "Subordinate Informations Inquiry:Exploring the Efect to Perceived Leadership Style and Inndividual Differences". *Journal of Ocupational and Organizational Psychology*, pp. 221-232.
- MARTÍN, J. H.; MARTIN, B. A. Y GRBAC, B. (1998): "Employee Involvement and Market Orientation in a Transition Economy: Importance, Problems and a Solution". *Journal of Managerial Issues*, vol. 10(4), pp. 485-502.
- MATSUNO, K. Y MENTZER, J. T. (2000): "The Effects of Strategic Type o Non the Market Orientation-Performance Relationship". *Journal of Marketing*, vol. 64(4), pp. 1-16.
- MENGUC, B. Y AUH, S. (2008): "Conflict, Leadership and Market Orientation". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 25, pp. 34-45.
- MENGUC, B.; AUH, S. Y SHIH, E. (2007): "Transformational Leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance". *Journal of Business Research*, vol. 60 (4), pp. 314-321.
- MILLER, D. Y DRÖGE, C. (1986): "Psychological and Tradicional Determinants of Structure". *Administrative Science Quarterly*, vol. 31 (December), pp. 539-560.
- MILLER, D. (1987): "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance". *Academy of Management Journal*, vol. 30(1), pp. 7-32.
- NARVER, J. C. Y SLATER, S. F. (1990): "The Effects of Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*", vol. 54(4), pp. 20-35.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Y TIETJE, B. (1998): "Creating a Market Orientation". *Journal of Market Focused Management*, vol. 2(3), pp. 241-255.
- NORTHOUSE, P. G. (2001): *Leadership Teory and Practice*. Segunda ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- OCZKOWSKI, E. Y FARRELL, M. A. (1998): "Discrimination between Measurement Scales using Non-Nested Tests and Two-Stage Least Squares Estimators: The Case of Market Orientation". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15(4), pp. 349-366.
- PELHAM, A. M. Y WILSON, D. T. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24(1), pp. 27-43.

- PODSAKOFF, N.; SHEN, W. Y. PODSAKOFF, P. M. (2006): The Role of Formative Measurement Models in Strategic Management Research: Review, Critique and Implication for Future Research. En: *Research Methodology in Strategic Management*, D. Ketchen; y D. Bergh (eds.), Jai Press, Greenwich, pp. 201-256.
- PULENDRAN, S.; SPEED, R. Y. WIDING II, R. E. (2000): "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia". *Australian Journal of Management*, Septiembre, vol. 25(2), pp. 119-143.
- RODRÍGUEZ, C.; CARRILLAT, F. Y JARAMILLO, F. (2004): "A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents". *International Journal of Research Marketing*, vol. 21, pp. 179-200.
- RUEKERT, R. W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9 January, pp. 225-245.
- ROTHSCHILD-WHITT, J. (1986): *The Co-Operative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*. Cambridge University Press, New York.
- SELNES, F.; JAWORSKI, B. J. Y KOHLI, A. K. (1996): "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study". *Scandinavian Journal Management*, vol. 12(2), pp. 139-157.
- SIVARAMAKRISHNAN, S.; ZHANG, D.; DELBAERE, M. Y BRUNING, E. (2008): "The Relationship between Organizational Commitment and Market Orientation". *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16(1), pp. 55-73.
- SLATER, S. Y NARVER, J. C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 63-74.
- SORENSEN, H. E. Y SLATER, S. F (2008): "Organizing for Customer and Competitor Orientation". *Social Science Research Network (SSRN)*. Marzo de 2008, [fecha de consulta:junio 2008]. Available from:<<http://ssrn.com/abstract=1102983>>.
- THEOHARAKIS, V. Y HOOLEY, G. (2008): "Customer Orientation and Innovativeness: Differing Roles in New and Old Europe". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 25, pp. 69-79.
- VARELA, J. A. Y DEL RÍO, M. L. (2003): "Market Orientation Behaviour: An Empirical Investigation using MARKOR". *Marketing intelligence & planning*, vol. 21 (1), pp. 6-15.
- VORHIES, D. W.; HARKER, M. Y RAO, C. P. (1999): "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms". *European Journal of Marketing*, 11, vol. 33(11), pp. 1171-1202.
- VORHIES, D. W. Y MORGAN, N. A. (2003): "A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with the Business Strategy and its Relationship with Marketing Performance". *Journal of Marketing*, vol. 67 (enero), pp. 100-115.
- WALDMAN, D. A.; RAMIREZ, G. G.; HOUSE, R. J. Y PURANAM, P. (2001): "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty". *Academy of Management Journal*, vol. 44(1), pp. 134-143.
- WALKER, O. C. Y RUEKERT, R. W. (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework". *Journal of Marketing*, vol. 51, Julio, pp. 15-35.