

CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Cervera Taulat, A.
Universidad de Valencia

RESUMEN:

El objetivo del presente trabajo consiste en vincular las investigaciones sobre orientación al mercado desde el ámbito del marketing, con las propuestas de reforma y modernización realizadas en los campos administrativo y político para la construcción de un modelo de orientación al mercado. La orientación al mercado en las organizaciones empresariales es un tema de actualidad o incluso es considerado por diversos académicos como el nuevo paradigma del marketing. Siguiendo esta línea de estudios y sus propuestas de aplicación en otros sectores, procedemos, sobre la base de su revisión, a desarrollar un modelo de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas que incluya la variable, sus antecedentes y consecuencias. Mostraremos la existencia de algunos antecedentes que explican el hecho de que unos gobiernos locales están más orientados al mercado que otros. Demostraremos asimismo que la orientación al mercado influye sobre el *performance* de las organizaciones públicas y de manera concreta sobre la participación ciudadana.

PALABRAS CLAVE: Orientación al mercado, Modelo causal, Validez, Antecedentes, Consecuencias.

INTRODUCCIÓN

El estudio de la variable orientación al mercado y de los diversos aspectos relacionados con ella se ha desarrollado mayoritariamente en el ámbito empresarial. La percepción de este hecho ha llevado a sus propios autores a reconocer la conveniencia de extender las investigaciones hacia ámbitos diferentes. Así, Narver y Slater (1990: 34) sugieren la realización de réplicas a su estudio en otros entornos y de forma longitudinal para conferir mayor sustento a su teoría y comprobar si la orientación al mercado continúa siendo un pilar para la rentabilidad de la organización, considerando, además, otras nociones de beneficio que incluyan aspectos sociales.¹ Kohli *et al.* (1993:475) sugieren aplicar y adaptar su instrumento de medida, *Markor*, a otras formas organizacionales atípicas (tales como el gobierno estatal) confiando que "la perspectiva y muchos ítems de la escala puedan ser transferidos a las mismas" y también Lambin (1995: 36) invita a realizar réplicas en "otros sectores industriales y en otros países". En su análisis de la innovación en las organizaciones públicas, Hurley y Hult (1998) señalan la necesidad de investigar la orientación al mercado en dichas organizaciones para determinar cómo deberían adaptarse a los cambios a los que se ven abocadas a enfrentarse.

Sobre la base de la adopción del concepto de marketing, se han derivado diversas definiciones de la orientación al mercado enfatizando su componente filosófico, cultural, comportamental o estratégico. Como indica Ruckert (1992), las diferencias entre estas aproximaciones se producen más en términos de énfasis que de substrato real, lo cual sugiere que no son excluyentes sino formas diferentes de enfocar una misma realidad.

En el ámbito de las administraciones públicas diversas experiencias muestran la aplicación de diversas herramientas de marketing como resultado de la adopción de una filosofía de aproximación al público para una satisfacción más efectiva de sus necesidades en lo que se ha denominado orientación al mercado u orientación al servicio del público. Como indica Hayden

(1993), las características de las organizaciones públicas, más que ser obstáculo para una orientación al mercado, deben ser tomadas como argumentos que la hacen necesaria para mejorar su misión de servir al público que las legitima.

En definitiva, el hecho de que los investigadores que han profundizado en el análisis de la orientación al mercado han evidenciado la necesidad de expandir sus estudios a otros ámbitos, junto a la realidad en la que las organizaciones públicas están tratando de orientarse al mercado requiriendo marcos teóricos y análisis empíricos, constituyen, a nuestro juicio, motivos suficientes que justifican el desarrollo del presente trabajo. Además, la explicación de los factores que promueven la orientación al mercado así como sus consecuencias, proveen de una aproximación que puede explicar mejor la dinámica de dicha variable en el ámbito de análisis.

Dos contribuciones han sido esenciales para el desarrollo de los estudios de la orientación al mercado: por una parte las de Kohli y Jaworski (1990), Jaworski y Kohli (1993), y por otra las de Narver y Slater (1990), Slater y Narver (1994a; 1994b). Cadogan y Diamantopoulos (1995) compararon los dos modelos anteriores analizando sus convergencias y divergencias, conceptual y operacionalmente, y concluyeron que deben ser considerados complementarios y no excluyentes. A partir de la revisión de las críticas realizadas sobre ambos modelos (véanse los trabajos de Dreher, 1993; Pelham 1993; Gabel, 1995; Oczkowski y Farrel, 1997) será una premisa básica de este trabajo que la orientación al mercado se define como el conjunto de acciones que desarrolla una organización como consecuencia de la adopción del concepto de marketing. Dichas acciones consisten en la generación de información sobre las necesidades presentes y futuras del mercado (entendido éste en sentido amplio y por lo tanto, incluyendo cualquier persona u organización que interacciona con la empresa en los diversos procesos de intercambio), de los cambios del entorno y la competencia; la diseminación integral de dicha información a lo largo de la organización, así como el diseño e implantación de planes para la satisfacción de las necesidades del mercado. Este planteamiento, basado en el modelo básico de Kohli y Jaworski (1990), reconceptualizado por Cadogan y Diamantopoulos (1995), hallado más válido por Siguaw y Diamantopoulos (1995), probado en diferentes entornos políticos, económicos y culturales (Selnes, Jaworski y Kohli, 1996) y, según Siguaw, Simpson y Baker (1998) el más comprehensivo del constructo, resulta válido tanto en entornos lucrativos como no lucrativos, públicos y privados, como así lo ha probado el hecho de que haya sido adaptado a contextos no empresariales (véase Bhuián, 1992; Wood y Bhuián 1993; Bennett 1998; Caruana, Ramaseshan y Ewing 1998).

MARCO CONCEPTUAL DE LAS HIPÓTESIS SOBRE ORIENTACIÓN AL MERCADO

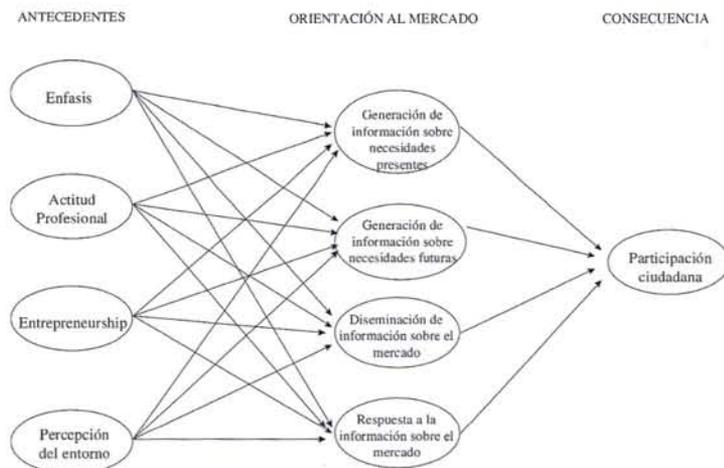
Han sido múltiples los aspectos analizados respecto a los antecedentes (ver Cuadro 1) y las consecuencias (ver Cuadro 2) de la orientación al mercado.

Cuadro 1. Antecedentes de la orientación al mercado analizados en la literatura

<p>A1</p>	<p><u>CARACTERÍSTICAS DEL VÉRTICE ESTRATÉGICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ENFASIS EN LA ORIENTACIÓN (Kohli y Jaworski 1990, Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994b; Pulendran y Speed, 1996a, Varela y Calvo 1998) - AVERSIÓN AL RIESGO (Kohli y Jaworski 1990, Jaworski y Kohli, 1993; Gounaris y Avlonitis, 1997) - ACTITUD PROFESIONAL (Bhuián, 1992; Wood y Bhuián, 1993) - ACTITUD HACIA EL MARKETING (Mokwa, 1981; Bhuián, 1992; Wood y Bhuián, 1993) - IMPORTANCIA DADA A LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO (Gounaris y Avlonitis, 1997) - INTERACCIÓN CON LOS CONSUMIDORES (Harris y Piercy, 1997)
<p>B1</p>	<p><u>ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN (Miles y Arnold 1991; Liu 1995; Calvo et al., 1996; Lonch y Waliño, 1996, Varela y Calvo, 1998) - RECURSOS Y CAPACIDADES (Tuominen et al., 1997) - CULTURA ORGANIZATIVA (Dunn et al., 1994; Wong et al., 1989; Harris y Piercy, 1997) - ENTREPRENEURSHIP (Morris y Paul, 1987; Miles y Arnold, 1991; Bhuián, 1992; Wood y Bhuián, 1993). - INTERNACIONALIZACIÓN (Varela y Calvo, 1998) - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: CENTRALIZACIÓN (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Liu 1995; Gounaris y Avlonitis, 1997), Varela y Calvo (1998) FORMALIZACIÓN (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Gounaris y Avlonitis, 1997; Harris y Piercy, 1997) DEPARTAMENTALIZACIÓN (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli 1993) PLANIFICACIÓN (Pulendran y Speed, 1996a; Pulendran y Speed, 1996b) CONTROL (Jaworski y Kohli, 1993; Liu, 1995; Pelham y Wilson, 1996; Borghgraef y Verbeke, 1997) - DINÁMICAS INTERDEPARTAMENTALES CONFLICTO (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Harris y Piercy, 1997) CONEXIÓN (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Wong et al., 1989; Harris y Piercy, 1997). - PROCESOS: RECLUTAMIENTO (Ruekert 1992; Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993) FORMACIÓN (Ruekert, 1992; Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993) SISTEMA DE RECOMPENSAS (Ruekert, 1992; Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Widing II et al., 1997).
<p>C1</p>	<p><u>FACTORES EXTERNOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> EL ENTORNO (Macro) (Selnes et al., 1996) EL ENTORNO (Micro) (Dobscha et al., 1994; Greenley, 1995a, 1995b; Calvo et al., 1996; Varela et al., 1996b; Gounaris y Avlonitis, 1997; Varela y Calvo, 1998) PERCEPCIÓN TURBULENCIA DEL ENTORNO (Davis et al., 1991)

Siguiendo básicamente los modelos de Kohli y Jaworski (1990) y de Bhuián (1992) así como las aportaciones de diversos autores, se formularán hipótesis sobre los antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado para su contrastación empírica. El planteamiento de dichas hipótesis se llevará a cabo a nivel de cada componente de la orientación al mercado (generación, disseminación y respuesta a la información) para un análisis más detallado, tal y como proponen Jaworski y Kohli (1996) (ver Figura 1).

Figura 1. El modelo de orientación al mercado: antecedentes y consecuencias



Hipótesis sobre los antecedentes de la orientación al mercado

Kohli y Jaworski (1990) clasificaron en tres grupos los antecedentes de la orientación al mercado: características de la dirección, dinámicas interfuncionales y sistemas organizativos.

Características de la dirección: Dado que en los gobiernos locales las decisiones estratégicas son tomadas por los políticos, el análisis de las características personales como antecedentes de la orientación al mercado (énfasis y actitud profesional) se centrará en ellos.

Énfasis en la orientación al mercado. Sólo si los gestores situados en el vértice estratégico expresan la importancia de un compromiso hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, el resto de la organización asumirá dicha orientación (Jaworski y Kohli, 1993). Como indican Slater y Narver (1994a), es necesario el liderazgo para una transición hacia la orientación al mercado. En los gobiernos locales, la gestión se realiza a través de un proceso político con sus peculiaridades (Painter, 1993). Para que el concepto de marketing sea asumido por la organización, es indispensable la aceptación de una filosofía y actitudes más receptivas al público, no sólo por el gobierno sino por los funcionarios que trabajan en la organización (Brown, 1987). Ello requiere un apoyo político importante. Por lo tanto, es de esperar que el énfasis sobre la necesidad de una orientación al mercado por parte de los responsables políticos de la organización influirá en su nivel de orientación al mercado. Ello nos lleva a hipotetizar que:

- H₁: A mayor énfasis político en la orientación al mercado, mayor nivel de orientación al mercado del gobierno local.
- H_{1a}: A mayor énfasis político en la orientación al mercado, mayor nivel de generación de información sobre el mercado del gobierno local.
- H_{1b}: A mayor énfasis político en una orientación al mercado, mayor nivel de diseminación de información sobre el mercado del gobierno local.

H_{1c}: A mayor énfasis político en una orientación al mercado, mayor nivel de respuesta a la información sobre el mercado del gobierno local.

Actitud profesional. La presión del público junto a un mayor control de la actuación de las organizaciones públicas ha desembocado en un “nuevo profesionalismo” en las organizaciones públicas (Harrow y Shaw, 1992: 131) dado que la provisión de servicios públicos satisfactorios requiere compromiso, aptitud y conocimiento (Vinten, 1992). Existe una necesidad de profesionales en las organizaciones públicas que, sin menospreciar las fortalezas existentes en el sistema tradicional, sean capaces de afrontar un entorno turbulento y están cualificados para gestionar el cambio (Holtham, 1992: 108). Estos profesionales no reaccionan contra el cambio y muestran compromiso con sus empleos (Harrow y Shaw, 1992). Además, los gestores públicos que buscan proveer de servicios de calidad deberán alcanzar una formación más consonante y continua como base de una orientación al mercado (Lovelock y Weinberg, 1984). Siguiendo a Bhuian (1992), la actitud profesional posee tres dimensiones: compromiso profesional (entendido como un deseo firme de permanencia en el empleo incluso con posibilidad de cambio); mejora profesional (o la aceptación de la necesidad de una formación continua como ayuda en la gestión) y ética profesional (entendida como un sentido de la responsabilidad que lleva a los gestores a evitar su propio interés hacia un comportamiento legítimo en los procesos de intercambio). En definitiva, “el más alto nivel de la autoridad municipal debe estar implicado y comprometido con el proceso de mejora de la calidad de la gestión municipal y de sus servicios” (López y Gadea, 1995: 154). En conclusión, podemos derivar que el profesionalismo de los gestores públicos tiene una influencia positiva sobre la orientación al mercado.

H₂: A mayor profesionalidad de los gestores políticos, mayor el nivel de orientación al mercado del gobierno local.

H_{2a}: A mayor profesionalidad de los gestores políticos, mayor nivel de generación de información sobre el mercado del gobierno local.

H_{2b}: A mayor profesionalidad de los gestores políticos, mayor nivel de diseminación de información sobre el mercado del gobierno local.

H_{2c}: A mayor profesionalidad de los gestores políticos, mayor nivel de respuesta a la información sobre el mercado del gobierno local.

Características de la organización. Siendo coherentes con la concepción de la orientación al mercado desde un enfoque de procesamiento de información, algunas características organizativas, a priori, deberían ser consideradas como antecedentes de la orientación al mercado.

Entrepreneurship. Conceptuado como una respuesta organizativa a entornos cada vez más complejos, que excede individualidades (Davis *et al.*, 1991; Miles y Arnold, 1991), aplicable a cualquier de institución (Stevenson y Jarillo, 1990; Wood y Bhuian, 1993), el entrepreneurship se considera compuesto por tres dimensiones: innovación, asunción de riesgo controlado y actitud proactiva. En las organizaciones públicas, diversos autores (Osborne y Gaebler, 1992; Walsh, 1994) han propuesto al entrepreneurship como una respuesta a entornos cambiantes y la base para que los gobiernos se orienten al mercado. Aceptando el entrepreneurship como un antecedente de la orientación al mercado se proponen las siguientes hipótesis:

- H₃: A mayor entrepreneurship del gobierno local, mayor su nivel de orientación al mercado.
- H_{3a}: A mayor entrepreneurship del gobierno local, mayor su nivel de generación de información sobre el mercado.
- H_{3b}: A mayor entrepreneurship del gobierno local, mayor su nivel de disseminación de información sobre el mercado.
- H_{3c}: A mayor entrepreneurship del gobierno local, mayor su nivel de respuesta a la información sobre el mercado.

Factores externos. Selnes, Jaworski y Kohli (1996) analizaron en qué medida el macroentorno o contexto nacional (política económica y cultura) afectan no solo a los antecedentes de la orientación al mercado sino también en la medida en que estos antecedentes influyen la orientación al mercado y sus consecuencias. Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), Jaworski y Kohli (1993), Slater y Narver (1994b) investigaron los factores ambientales como variables exógenas o moderadoras en la relación orientación al mercado-performance. Sólo algunos estudios han hipotetizado las condiciones del microentorno como antecedentes de la orientación al mercado.

Turbulencia percibida del entorno. Davis *et al.* (1991) detectaron que la turbulencia percibida del entorno está asociada positivamente con la orientación al mercado pues dicha percepción aumentará el interés de los gestores de reducir la incertidumbre y sobrevivir en dicho entorno de forma eficaz. Las organizaciones públicas se enfrentan a un entorno turbulento, complejo y en constante cambio (Coffman, 1986: 46): recortes presupuestarios, consumismo, privatizaciones, competencia entre ciudades para atraer inversiones y acontecimientos multitudinarios y competencia frente a otras organizaciones (públicas y privadas) para la prestación de servicios. La no percepción de los cambios señalados en dicho entorno mantendría a las organizaciones públicas en sus estructuras tradicionales y a no introducir mejoras (Walsh, 1995: 18) y al contrario: la percepción de dichas características del entorno lleva a la búsqueda de información sobre el mercado y dar una respuesta eficiente que satisfaga al público. La discusión anterior nos lleva a formular las siguientes hipótesis:

- H₄: A mayor turbulencia percibida del entorno por el gobierno local, mayor su nivel de orientación al mercado.
- H_{4a}: A mayor turbulencia percibida del entorno por el gobierno local, mayor su nivel de generación de información sobre el mercado.
- H_{4b}: A mayor turbulencia percibida del entorno por el gobierno local, mayor su nivel de disseminación de información sobre el mercado.
- H_{4c}: A mayor turbulencia percibida del entorno por el gobierno local, mayor su nivel de respuesta a la información sobre el mercado.

Hipótesis sobre las consecuencias de la orientación al mercado

Kohli y Jaworski (1990) inicialmente hipotetizaron tres grupos principales de consecuencias de la orientación al mercado: respuesta de los clientes (satisfacción y lealtad), respuesta de los empleados (*sprit de corps*, satisfacción con el empleo y compromiso con la

puesta de los empleados (*sprit de corps*, satisfacción con el empleo y compromiso con la organización) y mejora del performance financiero. Posteriormente, Jaworski y Kohli (1993) contrastaron algunas de estas hipótesis, concluyendo que la orientación al mercado influye principalmente al nivel de compromiso y *sprit de corps* de los empleados.

Sin embargo, los resultados derivados de los estudios empíricos no proveen de un soporte inequívoco para afirmar la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el performance. El origen de los diferentes resultados obtenidos puede provenir de diversas causas. Primeramente, de las aproximaciones distintas empleadas para conceptualizar y medir tanto la orientación al mercado como el performance organizativo (dimensiones seleccionadas y medición de dichas dimensiones). En segundo lugar, la existencia de variables moderadoras que actúan sobre el nexo entre la orientación al mercado y el performance según el contexto considerado (Kohli y Jaworski, 1990; Diamantopoulos y Hart, 1993; Greenley, 1995a; Langerak *et al.*, 1997). Finalmente, las diferentes conclusiones obtenidas pueden provenir de la ausencia real de una relación lineal entre la orientación al mercado y el performance (Dreher, 1993).

Aunque parte de los resultados obtenidos probaban lo contrario, Jaworski y Kohli (1993) concluyeron que el nexo entre la orientación al mercado y el performance es robusto a través a contextos caracterizados por diferentes niveles de turbulencia de mercado, intensidad competitiva y turbulencia tecnológica. En este sentido, Slater y Narver (1996:54) concluyeron que, dado que a largo plazo todos los mercados tendrán "bajo crecimiento, alta hostilidad y cambios en las preferencias de los consumidores", estar orientado al mercado nunca será negativo a pesar del efecto moderador negativo de ciertas variables a corto plazo. En el mismo sentido, Sigawaw *et al.* (1998), concluyeron que la orientación al mercado debería ser adoptada bajo cualquier circunstancia y sus beneficios deberán ser esperados a largo plazo, cuando los costes a corto plazo de la misma sean compensados.

Cuadro 2. Consecuencias de la orientación al mercado analizadas en la literatura

<p>AJ <u>ORIENTACIÓN AL MERCADO Y PERFORMANCE</u></p> <p>- ORIENTACIÓN AL MERCADO Y PERFORMANCE EN GENERAL Narver y Slater (1990); Jaworski y Kohli (1993); Ruekert, (1992); Slater y Narver (1994a; 994b); Greenley (1995b); Slater y Narver (1996).</p> <p>- ORIENTACIÓN AL MERCADO E INNOVACIÓN Zirger y Maideque, (1990); Crawford, 1991; Aaby y Discenza, (1993); Greenley (1995b); Atuah -ne-Gima (1996); Slater y Narver (1996); Jaworski y Kohli (1996); Gaignon y Xuereb (1997); Hurley y Hult (998); Han <i>et al.</i>, (1998).</p> <p>- ORIENTACIÓN AL MERCADO Y BENEFICIO EMPRESARIAL Narver y Slater (1990), Slater y Narver (1994a), Llonch y Waliño (1996); Slater y Narver (1996); Lado <i>et al.</i> (1998).</p> <p>- ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ACTUACIÓN FINANCIERA Ruekert (1992); Llonch y Waliño (1996); Siguaw <i>et al.</i> (1998).</p> <p>- ORIENTACIÓN AL MERCADO Y VENTAS Llonch y Waliño (1996); Slater y Narver (1996); Varela <i>et al.</i>(1996b);</p> <p>BJ <u>RESPUESTA DE LOS EMPLEADOS</u></p> <p>- SENTIMIENTO DE PERTENENCIA (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993)</p> <p>- SATISFACCIÓN CON EL EMPLEO (Ruekert, 1992)</p> <p>- COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN (Ruekert, 1992)</p> <p>- COORDINACIÓN (Greenley, 1995b)</p> <p>CJ <u>RESPUESTA DE LOS CONSUMIDORES</u></p> <p>- SATISFACCIÓN (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993)</p> <p>- FIDELIDAD (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993)</p> <p>DJ <u>RELACIONES EN EL CANAL</u></p> <p>- CONFIANZA, COOPERACIÓN Y COMPROMISO (Siguaw <i>et al.</i> 1998)</p> <p>EJ <u>ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EXCELENCIA</u></p> <p>Diamantopoulos y Hart (1993); Caruana y Pitt (1994).</p> <p>FJ <u>ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ESTRATEGIA COMPETITIVA</u></p> <p>Cravens y Shipp, (1991); Smith <i>et al.</i>, (1992); Bruning y Lockshin, (1994); Day (1994); Day y Nedugandi,(1994); Hunt y Morgan,(1995); Slater y Narver (1996).</p>

La investigación de la orientación al mercado en el ámbito de los gobiernos locales debe considerar que, junto a los ciudadanos, otros mercados deberían ser considerados (clientes internos, otros niveles de administraciones públicas, funcionarios, políticos, inversores, turistas, etc). En todo caso, la adopción del concepto de marketing por una organización con independencia de su naturaleza pública o privada, lucrativa o no, debería estar basada en una mejora de su performance respecto a estos mercados. Sin embargo, los gobiernos locales no son responsables únicamente de la provisión de servicios públicos vigilando el interés general, sino de la capacitación o *empowerment* de los ciudadanos mediante su participación. Consecuentemente, un gobierno local orientado al mercado promoverá la participación activa y establecerá los mecanismos adecuados para que los ciudadanos puedan expresar sus necesidades, deseos y quejas, así como sus sugerencias sobre los servicios públicos que reciben (López y Gadea, 1995). En consecuencia podemos establecer la siguiente hipótesis:

H₃: La orientación al mercado del gobierno local posee un impacto positivo sobre la participación ciudadana.

H_{3a}: La generación de información del mercado por el gobierno local, posee un impacto positivo sobre la participación ciudadana.

H_{3b}: La diseminación de información del mercado por el gobierno local, posee un impacto positivo sobre la participación ciudadana.

H_{3c}: La respuesta a la información del mercado por el gobierno local, posee un impacto positivo sobre la participación ciudadana.

METODOLOGÍA

Recogida de datos

Con la finalidad de contrastar el modelo de hipótesis recogido en la Figura 1, los datos fueron obtenidos de una muestra de 540 ayuntamientos de la Comunidad Valenciana. Dos informantes clave en cada gobierno local fueron elegidos para responder a diferentes preguntas respecto a las diversas variables incluidas en el modelo: el alcalde (énfasis, profesionalidad, turbulencia percibida del entorno), y el secretario del ayuntamiento (entrepreneurship, orientación al mercado y participación ciudadana). Se llevaron a cabo acciones diversas para lograr el apoyo a la investigación. Cuestionarios personalizados fueron enviados a todos los informantes clave para lo cual se realizó una base de datos a partir del Censo de Entidades Locales de la Comunidad Valenciana (1996) facilitado por la Federación Valenciana de Municipios y Provincias. A ello se añadía una carta de presentación del estudio, un sobre de respuesta con la dirección de reenvío y el franqueo correspondiente. En el envío a los Secretarios/as se incluía lo anterior junto con la carta del correspondiente colegio provincial firmada por su presidente recomendando que se respondiese el cuestionario. Cada alcalde y secretario de ayuntamiento fueron contactados telefónicamente para obtener su cooperación una semana antes del envío y una semana después. Ello ayudó, a detectar que no se producían incidencias que podían afectar negativamente a la muestra. Un total de 222 cuestionarios de secretarios de ayuntamiento y 177 de alcaldes fueron recibidos. Ello provee de un índice de respuesta del 41,11% y 32,77% respectivamente.

Escalas

Respecto a los instrumentos de medida de los diversos conceptos, siguiendo las recomendaciones de Churchill (1979), se han adoptado aquellas escalas existentes y validadas previamente por otros autores, adaptando en su caso los ítems al ámbito de estudio. No obstante, en otras ocasiones ha resultado necesario el desarrollo de escalas *ad hoc*. Este es concretamente el caso de la escala para medir la orientación al mercado de los gobiernos locales. En este sentido, todas las variables incluidas en el modelo, excepto la orientación al mercado, turbulencia percibida del entorno y participación ciudadana, fueron medidas utilizando escalas planteadas por estudios previos los cuales utilizaban escalas de categorías detalladas de cinco niveles: 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo) indicando el nivel 3 neutralidad. Sobre estas escalas se volvió a realizar un proceso de validación mediante (1) un análisis de correlación de ítems, (2) análisis de correlaciones del ítem respecto al total, (3) análisis del alpha de Cronbach, (4) análisis factorial exploratorio con rotación *varimax*.

Orientación al Mercado. La orientación al mercado fue medida utilizando la escala reflexiva creada y validada por Cervera *et al.* (1999), derivada de Kohli *et al.* (1993) siguiendo el procedimiento de Churchill (1979). La escala mide la orientación al mercado a través de las res-

puestas derivadas de las percepciones de los informantes clave seleccionados (secretarios de ayuntamiento). Items en sentido inverso fueron introducidos para evitar errores de mero consentimiento. De un conjunto inicial de 37 items, se obtuvieron 24 representando las cuatro dimensiones de la variable: generación de información sobre necesidades actuales (8 items); generación de información sobre el impacto de los proyectos de la organización (4 items); diseminación de la información (4 items) y respuesta a la información generada y diseminada (8 items). Las propiedades psicométricas de la escala (validez de contenido, factorial, discriminante y convergente) proveen de un instrumento fiable y válido para medir la orientación al mercado del gobierno local.

Énfasis. El énfasis en la orientación al mercado se midió utilizando la escala de Jaworski y Kohli (1993) que se centraba en el apoyo verbal hecho por los ejecutivos en actividades de orientación al mercado. Siguiendo esta escala y adaptando los items al ámbito de estudio, se pidió a los alcaldes que respondieran la frecuencia con la que habían formulado verbalmente la necesidad de desarrollar acciones coherentes con la filosofía de orientación al mercado. No hubo necesidad de eliminar ninguno de los items y se obtuvo un solo factor.

Profesionalidad. En su análisis de las escalas de profesionalidad, Bhuián (1992) conceptuó la variable en el ámbito no lucrativo como compuesta por tres dimensiones: compromiso, formación y ética. Los ítems de la escala de Bhuián fueron adaptados. Sólo un ítem hubo de ser eliminado pues el concepto de donantes no encajaba con el ámbito de estudio, obteniéndose una medida fiable. Los seis ítems retenidos para medir la profesionalidad fueron sometidos a un análisis factorial obteniéndose 3 factores. A pesar de que los resultados apoyaron la marco teórico, se obtuvo una composición diferente para el factor de ética. Sin embargo, teóricamente se justifican los resultados obtenidos dado que el nuevo factor de "responsabilidad" obtenido, aparece como la conjunción de ética y dedicación en el campo de los gobiernos locales. El primer factor obtenido, de compromiso con el puesto de alcalde, será retenido para su introducción en el modelo.

Entrepreneurship. Dada la aproximación al entrepreneurship como una característica organizativa, escalas que han seguido esta perspectiva fueron analizadas. En consecuencia, y siguiendo la aproximación de Bhuián en el ámbito no lucrativo, entrepreneurship fue medido mediante 7 ítems. Tras llevar a cabo el análisis de fiabilidad, ninguno de los ítems tuvo que ser eliminado. Un sólo factor fue obtenido y no la solución de tres factores que se había propuesto conceptualmente. Tal y como proponen Harrow y Willcocks (1992), el entrepreneurship proyectado desde el ámbito privado al público, con su énfasis en la asunción de riesgos, debe ser modificado para no constituirse en un riesgo en sí mismo. En consecuencia, el entrepreneurship debe ser considerado como un todo donde el riesgo es sólo aceptado cuando lleva a innovaciones que contribuyen al aprendizaje organizativo.

Turbulencia percibida del entorno. Para medir la turbulencia percibida del entorno por cada alcalde, se utilizó una escala formativa que incluía aquellas características más sobresalientes del entorno de los gobiernos locales: cambios demográficos, factores socioeconómicos, factores legales y culturales, recortes presupuestarios, movimientos en defensa del consumidor y competencia. Se pedía a los alcaldes que determinaran su grado de acuerdo o desacuerdo con el nivel percibido de influencia de los aspectos descritos. Como medida formativa, se sumaron las valoraciones para cada ítem.

Participación ciudadana. El performance es una variable multidimensional (Jaworsky y Kohli, 1993), caracterizada de diversas formas (Walker y Ruekert, 1987) y cuya medida se ha

realizado siguiendo métodos diversos (Ruekert, Walker y Roering, 1985; Bienstock, 1994). Respecto a la medición del performance, estudios que analizan su relación con otras variables organizativas han adoptado dos aproximaciones básicas: primero, a través de una aproximación objetiva, utilizando valores objetivos de los diferentes aspectos bajo estudio; segunda, a través de una medida subjetiva, donde se pedía la opinión de los encuestados sobre el performance global, un aspecto concreto del mismo o el performance en relación a la competencia. Dada la elevada correlación detectada entre las medidas objetivas y subjetivas del performance (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Balakrishnan, 1996) se deduce que la aproximación subjetiva es apropiada, más en el caso de que las medidas objetivas disponibles no son apropiadas (Balakrishnan, 1996). En este sentido se pidió a los secretarios de ayuntamiento que evaluaran aspectos diversos del performance o actuación del mismo. Sin embargo, la inexistencia de una fundamentación teórica para la combinación de las diversas dimensiones del performance en una sola medida agregada (Jaworski y Kohli, 1996) nos llevó a centrarnos en una sola de sus dimensiones. La participación ciudadana resultó ser la consecuencia de la orientación al mercado a introducir en nuestro modelo, dado su alto nivel de varianza explicada en la medida de diversos aspectos del performance y su fundamentación teórica como misión en el comportamiento de cualquier institución pública.

Respecto a la validez de las escalas, la validez de contenido queda reflejada a través de los procesos empleados en su construcción para la inclusión de todas sus dimensiones teóricas. Respecto a la validez convergente, queda demostrada dado que todas las cargas alcanzan valores de t significativos ($p < 0,05$) tal y como se demuestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Estimaciones de los parámetros

Parámetro	Estimaciones Estándar	valores t	Parámetro	Estimaciones Estándar	valores t
a_{11}^*	-	-	a_{25}	0,711	8,260
a_{11}	0,949	21,409	a_{16}^*	-	-
a_{11}	0,956	22,133	a_{16}	0,722	7,413
a_{11}	0,948	21,326	a_{16}	0,711	7,290
a_{12}^*	-	-	a_{16}	0,688	7,050
a_{12}	0,702	2,436	a_{17}^*	-	-
a_{11}^*	-	-	a_{17}	0,621	5,697
a_{13}	0,720	8,069	a_{17}	0,562	5,206
a_{13}	0,771	8,776	a_{17}	0,587	5,421
a_{13}	0,825	9,554	a_{18}^*	-	-
a_{13}	0,709	7,924	a_{18}	0,828	10,037
a_{14}	0,783	8,948	a_{18}	0,789	9,395
a_{14}	0,713	7,967	a_{18}	0,805	9,647
a_{14}^*	-	-	a_{18}	0,776	9,187
a_{15}^*	-	-	a_{18}	0,660	7,480
a_{15}	0,636	7,180	a_{18}	0,718	8,304
a_{15}	0,756	8,951	a_{18}	0,570	6,279
a_{15}	0,785	9,407	a_{19}^*	-	-
a_{15}	0,766	9,102	a_{19}	0,958	14,070
a_{15}	0,512	5,571	a_{19}	0,913	13,119
a_{15}	0,737	8,650			

*Cargas factoriales fijadas a valor 1 para permitir la identificación y estimación del modelo realizándose en el mínimo de casos necesarios para poder llevar a cabo dicha identificación.

La validez discriminante de las nueve escalas del modelo se evaluó comparando el α de Cronbach de cada una ellas con la correlación de dicha escala respecto al resto de escalas.

Dicha validez queda confirmada si el α de Cronbach para cada escala es superior a cualquiera de las correlaciones de dicha escala con el resto (Berné *et al.*, 1994) tal y como queda demostrado en la Tabla 2.

Tabla 2. Matriz de correlaciones y coeficientes alpha de cronbach

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
ÉNFASIS (F1)	(0.7123)								
COMPROMISO (F2)	0.3289***	(0.6068)							
ENTREPRENEURSHIP (F3)	0.2316*	0.0295	(0.8939)						
TURBULENCIA PERCIBIDA (F4)	0.3007***	0.3777***	0.1120	N.A					
GENERACIÓN, (F5)	-0.0056	-0.1234	0.3708***	-0.0757	(0.8672)				
GENERACIÓN, (F6)	-0.0100	-0.0762	0.5525***	0.0984	0.5438***	(0.7939)			
DISEMINACIÓN(F7)	-0.1965*	-0.1792	0.3476***	-0.0304	0.5116***	0.5408***	(0.6878)		
RESPUESTA (F8)	-0.0147	-0.1518	0.2130*	-0.0795	0.7686***	0.3385***	0.4415***	(0.8650)	
PARTICIPACIÓN CIUDADANA(F9)	0.1077	-0.0507	0.5014***	0.0997	0.2793**	0.6287***	0.4185***	0.2466**	(0.9104)
*** p \leq 0.001 ** p \leq 0.01 * p \leq 0.05 α de Cronbach en la diagonal principal N.A = No aplicable									

Para la contrastación de las hipótesis propuestas en la Figura 1 se llevó a cabo un análisis de ecuaciones estructurales mediante el programa EQS 5.2 (Bentler, 1995).

RESULTADOS

El análisis ha provisto de unas medidas de bondad del ajuste del modelo a los datos aceptables (ver Tabla 3).²

Tabla 3. Medidas de la bondad del ajuste del modelo

MEDIDAS DE EVALUACIÓN A PRIORI		MEDIDAS DE AJUSTE GLOBAL DEL MODELO					
Average Absolute Std. Res	Average off-diag Std.Res	MEDIDA ABSOLUTA		MEDIDA DE PARSIMONIA	MEDIDAS INCREMENTALES		
		χ^2 *	g.l.	χ^2 Normalizada	Bentler-Bonett Normed	Bentler-Bonett Nonnormed	CFI
0.0592	0.0621	1252.47	759	1.65	0.692	0.836	0.848

*p<0.001

En la Tabla 4 se observan las relaciones estructurales significativas confirmadas, sus coeficientes estandarizados y los valores de t asociados con dichas estimaciones.

Tabla 4. Relaciones significativas confirmadas

Relación estructural	Estimación Estándar	Valor del estadístico t
Respuesta → Participación	0,503	1,978*
Diseminación → Participación	0,213	1,682**
Generación, → Participación	0,770	5,377*
Generación, → Participación	-0,773	-2,724*
	0,122	1,265
	-0,094	-0,779
Entrepreneurship → Generación,	0,273	2,640*
Percepción entorno → Generación,	0,950	10,061*
Énfasis → Generación,	0,170	2,167*
Compromiso → Generación,	-0,175	-1,694***
Entrepreneurship → Generación,	0,732	6,517*
Percepción entorno → Generación,	0,203	2,435*
	0,105	1,151
Compromiso → Diseminación	-0,291	-2,228*
Entrepreneurship → Diseminación	0,638	5,495*
Percepción entorno → Diseminación	0,270	2,812*
	0,103	1,040
	-0,101	-0,820
	0,127	1,243
Percepción entorno → Respuesta	0,888	8,922*

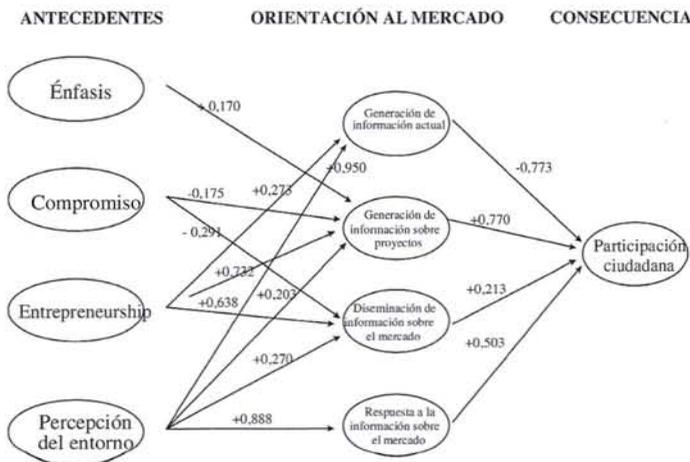
*t significativo para $t > 1,96$ al 95%

**t = 1,682 implica al 90,7%

***t=1,694 implica al 90,9%

Dichas relaciones significativas nos permiten construir un diagrama causal que recoge las relaciones confirmadas tal y como se indica en la Figura 2.

Figura 2. Diagrama causal de relaciones significativas de la orientación al mercado del gobierno local



Respecto a la hipótesis 1 (H_1) que afirmaba que el énfasis del alcalde en orientar la organización al servicio del público determinaba su grado de orientación, ésta se confirma pues dicho énfasis determina la generación de información sobre el impacto de los proyectos del

ayuntamiento (H_{1a} ; $\gamma = 0,170$ con $t = 2,167$), aunque no tenga relaciones significativas con la diseminación (H_{1b}) y la respuesta a dicha información (H_{1c}). En lo referente a la hipótesis 2 (H_2) de que cuanto mayor es la *actitud profesional* del vértice político, mayor es la orientación al mercado, puede observarse como el componente de la actitud profesional considerado, el compromiso con el puesto de alcalde, posee una relación significativa negativa con la generación de información sobre el impacto de los proyectos (H_{2a} ; $\gamma = -0,175$ con $t = -1,694$) y con la diseminación de información en la organización (H_{2b} ; $\gamma = -0,291$ con $t = -2,228$). Sin embargo puede observarse cómo el signo de estas relaciones es contrario al hipotetizado. No se obtuvieron relaciones significativas del compromiso con el puesto de alcalde con la respuesta a la información de la organización (H_{2c}). En relación a la hipótesis 3 (H_3), tal y como se propuso, el entrepreneurship determina el nivel de orientación al mercado. Esta relación es confirmada por el hecho de que el entrepreneurship tiene efectos positivos significativos en ambos factores de generación de información (H_{3a} ; $\gamma = 0,273$ con $t = 2,640$; $\gamma = 0,732$ con $t = 6,517$), y diseminación de información (H_{3b} ; $\gamma = 0,638$ con $t = 5,495$) no obteniéndose relaciones significativas con la respuesta a la información de la organización (H_{3c}). Por último, en lo que se refiere a los antecedentes considerados, en la hipótesis 4 (H_4) se estableció que los gobiernos locales que perciben que se enfrentan a un entorno turbulento estarán más orientados al mercado. Este antecedente aparece como el que presenta mayores niveles de relación con los diferentes componentes de la orientación al mercado dado que posee relaciones significativas con todos ellos confirmándose H_{4a} , H_{4b} y H_{4c} (H_{4a} $\gamma = 0,950$ con $t = 10,061$; $\gamma = 0,203$ con $t = 2,435$; H_{4b} $\gamma = 0,270$ con $t = 2,812$; H_{4c} $\gamma = 0,888$ con $t = 8,922$).

Una vez analizadas las hipótesis sobre los antecedentes de la orientación al mercado, a continuación se analizarán las hipótesis que relacionan las consecuencias de dicha orientación. En la hipótesis 5 (H_5) se afirmaba que la orientación al mercado determina un mayor nivel de participación ciudadana. Del análisis de los resultados se observa que todos y cada uno de los elementos de la orientación posee una relación significativa con éste (H_{5a} $\gamma = -0,773$ con $t = -2,724$; $\gamma = 0,770$ con $t = 5,377$; H_{5b} $\gamma = 0,213$ con $t = 1,682$; H_{5c} $\gamma = 0,503$ con $t = 1,978$) confirmándose H_{5a} (parcialmente), H_{5b} y H_{5c} .

CONCLUSIONES

Una vez señalada la necesidad de llevar a cabo investigaciones sobre la orientación al mercado en ámbitos diferentes, y siguiendo las propuestas de investigadores actuales del tema, este estudio constituye un intento de transferir la orientación al mercado a las instituciones públicas. En consecuencia, se han analizado las principales aportaciones en relación a la orientación al mercado y sobre las bases de una revisión crítica de los modelos existentes, el modelo comportamental de Kohli y Jaworski (1990), Jaworski y Kohli (1993) se ha probado como válido en los gobiernos locales con algunas adaptaciones. En ausencia de propuestas teóricas o empíricas en este campo, se ha establecido que la orientación al mercado de los gobiernos locales consiste en aquellas actividades de generación (para comprender el mercado), diseminación y respuesta a la información del mercado para la satisfacción de las necesidades sociales. Mediante un modelo de ecuaciones estructurales se ha procedido entonces a contrastar diversas hipótesis sobre antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado.

Todos los antecedentes analizados (personales, organizativos o del entorno), determinan el nivel de orientación al mercado de la organización por medio de su influencia en cualquiera de los componentes de dicha orientación. El énfasis del alcalde es el antecedente analizado que

tiene una influencia significativa en menos componentes mientras que la turbulencia percibida del entorno es el único que tiene relaciones significativas con todos ellos. La influencia obtenida del énfasis del alcalde en la generación de información, retoma lo afirmado sobre la importancia de un liderazgo político hacia una orientación al mercado. En cuanto al compromiso profesional del alcalde, éste se relacionaba significativa pero negativamente con la generación y diseminación de información. La razón que explica estos resultados puede derivarse de que mayores niveles de compromiso del alcalde con su empleo pueden desembocar en sistemas de gestión "presidencialistas" que no fomentan ni la generación de información ni la coordinación y diseminación de dicha información sobre el mercado a través de la organización. En relación a las características organizativas, y dado que el entrepreneurship, concebido como un fenómeno institucional que va más allá de determinadas individualidades, influye positiva y significativamente en la generación y diseminación de información sobre el mercado, se deduce la necesidad de lograr instituciones públicas innovadoras, con una postura proactiva respecto a su entorno y que traten de superar las barreras burocráticas existentes con el fin de ofrecer nuevas formas de servicio para la satisfacción de las necesidades sociales. En cuanto a la turbulencia percibida del entorno, ésta afecta positiva y significativamente todos los componentes de la orientación al mercado planteando la importancia de una visión estratégica de los políticos locales que les permitirá comprender las oportunidades y amenazas planteadas por los entornos de las instituciones públicas en las que desempeñan sus funciones.

Respecto a las consecuencias de la orientación al mercado, los resultados obtenidos en relación a la participación ciudadana muestran una influencia significativa en la generación, diseminación y respuesta a la información. Ello da soporte a la importancia de desarrollar instituciones públicas orientadas al mercado pues a pesar del signo negativo de la relación entre generación de información del mercado sobre las necesidades presentes y la participación ciudadana, el resto de relaciones son positivas. Dicho signo, contrario al hipotetizado, parece desprenderse de que cuando el ayuntamiento posee información sobre los ciudadanos y el entorno en general, puede creerse en mejor posición para prescindir de dichos ciudadanos y no fomentar su participación.

Como señala Grönroos (1994), la orientación al mercado, en sus aspectos de comprensión y servicio al cliente condiciona la estructura organizativa en sus aspectos de filosofía, responsabilidades y delegación de autoridad para la toma de decisiones en el acto. En el caso de los gobiernos locales, la toma de decisiones conlleva la superación no sólo de barreras externas sino también de internas, dada la necesaria transformación de sus estructuras político administrativas, de sus filosofías de gestión y de las culturas organizativas en general.

Limitaciones del estudio y propuestas de investigación.

A pesar de que los resultados alcanzados en este estudio son relevantes para la orientación al mercado de las instituciones, la complejidad de los conceptos analizados hacen de la modelización de la variable una tarea compleja. Diversos aspectos, más allá del marco de este estudio, proveen de oportunidades para el desarrollo de investigaciones futuras. En primer lugar, los juicios sobre la orientación al mercado, aunque independientes y cualificados, han sido provistos por sólo un miembro de la organización y algunos juicios en áreas y en niveles diferentes de la organización podrían enriquecer los resultados obtenidos (Biemans *et al.*, 1997). Segundo, el nivel de orientación al mercado ha sido evaluado desde la perspectiva de la oferta. Esta limitación ya ha sido señalada por otros autores (Deshpandé *et al.*, 1993; Gabel, 1995; Biemans *et al.*, 1997; Hurley *et al.*, 1998) en el sentido de que las mediciones de orienta-

ción al mercado no deben constreñirse al juicio subjetivo de los miembros de la organización, sino que deben incluir el punto de vista de la demanda. Esto permitirá detectar discrepancias y coincidencias sobre las cuales la organización deberá actuar. Tercero, este análisis se ha centrado en el ciudadano como concepto universal de la orientación al mercado de los gobiernos locales. Otras investigaciones deberían proveer un conocimiento más profundo de los diferentes públicos que interactúan con los gobiernos locales tales como inversores, turistas, funcionarios, etc. Cuarto, los resultados de este estudio tienen naturaleza puntual. Investigaciones futuras deberían analizar las dinámicas de cambio de las variables y las relaciones analizadas mediante el uso de datos longitudinales. Quinto, otros antecedentes de la orientación al mercado en instituciones públicas pueden ser considerados. Sexto, en relación con las consecuencias, investigaciones futuras deberían profundizar en la medición del performance o actuación de las instituciones públicas y de la propia participación ciudadana, considerando asimismo otras variables como la calidad de vida, la satisfacción del ciudadano y el triunfo electoral. Finalmente, moderadores potenciales tales como el entorno y la innovación, ya analizados en empresas privadas (Greenley 1995a; Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver 1994b; Han *et al.*, 1998) deberían ser objeto de mayor atención para alcanzar un conocimiento más profundo de las dinámicas que conectan la orientación al mercado y el performance organizativo.

NOTAS

- (1) En el caso de organizaciones sin ánimo de lucro, Narver y Slater (1990) proponen la sustitución del objetivo beneficio por el de supervivencia.
- (2) A pesar de que χ^2 parece alcanzar un valor excesivamente elevado, otros estudios lo han aceptado (Lichtenstein *et al.*, 1993). Además, dado que χ^2 es altamente sensible a las características de la muestra (Jöreskog y Sörbom, 1988) y dadas las características de heterogeneidad y tamaño de la muestra utilizada, siguiendo a Carmines y McIver (1981), parece más adecuado considerar el valor de χ^2_N (χ^2 corregida por sus grados de libertad) para la determinación de la bondad del ajuste.

ANEXO – ESCALAS

Escala de medición del liderazgo

Piense ahora desde las últimas elecciones municipales el número de veces que les ha dicho a sus colaboradores y empleados lo que se afirma en las siguientes sentencias, y elija la opción que más se ajuste: (1=Ninguna vez; 5=Muchas veces):

- L1 Este ayuntamiento debe adaptarse a las tendencias del entorno (nuevas tecnologías, cambios sociales y culturales...) para no quedarse estancado ni obsoleto.
- L2 Este ayuntamiento debe ser sensible a las actividades de otros ayuntamientos, conocer qué hacen para resolver problemas similares.
- L3 Este ayuntamiento debe prepararse ahora para satisfacer las necesidades que el ciudadano pueda tener en el futuro.
- L4 Servir al público es lo más importante que este ayuntamiento hace.

Escala de medición del profesionalismo

Por favor, lea las siguientes afirmaciones sobre la forma en que enfoque el desempeño de su trabajo y elija aquella que más se aproxima a su forma de pensar (1=En total desacuerdo; 5= En total acuerdo).

- P1 No considero mi actividad como alcalde un trabajo sino que es para mí algo más importante (*)
- P2 En el conjunto total de actividades que realizo estoy muy dedicado a mi actividad en este ayuntamiento.
- P3 Incluso si me ofreciesen una ocupación remunerada en otro lugar no cambiaría mi actual puesto de alcalde(*)
- P4 Creo en la importancia de realizar una formación continua (asistencia a seminarios, conferencias, etc) que me permita ejercer mejor mi trabajo.
- P6 En el tiempo que dedico a mi formación doy prioridad a aquella que puede mejorar mi actuación como alcalde.
- P5 En el desempeño de mis tareas en el ayuntamiento antepongo los intereses de los ciudadanos a los míos propios.
- P7 Es importante para mí comunicar clara y honestamente a los ciudadanos el destino de sus impuestos.

(*) Items incluidos en el factor de compromiso con el puesto y retenidos para el análisis

Escala de medición del entrepreneurship

Desde las últimas elecciones municipales indique en qué grado su ayuntamiento ha sido activo en cada una de las acciones que se presentan (1= nada activo; 5= muy activo).

- E1 En introducir nuevos servicios para el ciudadano.
- E2 En introducir formas innovadoras para la prestación de los servicios ya existentes.
- E3 En buscar nuevas formas de satisfacer al ciudadano.
- E4 En buscar nuevas formas de servir al ciudadano.
- E5 En tratar de adelantarse a los retos que plantea el entorno (cambios culturales, sociales..).
- E6 En superar barreras (administrativas, financieras, políticas) para implantar cambios que mejoren el servicio al ciudadano.
- E7 En asumir riesgos para alcanzar los objetivos propuestos.

Medición de la turbulencia percibida del entorno

A continuación le proponemos una serie de posibles factores que pueden afectar en mayor o menor medida al funcionamiento de su ayuntamiento. Según la intensidad con que usted percibe este influencia señale para cada uno de ellos la opción que considere correcta (1= No afectan nada; 5= Afectan mucho):

- F1 A mi ayuntamiento los factores demográficos como el descenso/aumento de la natalidad, la concentración de la población en ciudades, etc. le afectan...
- F2 A mi ayuntamiento los factores socio-económicos como el nivel de riqueza/pobreza, nivel de desempleo, etc. le afectan...
- F3 A mi ayuntamiento los factores legislativos derivados de las leyes comunitarias, estatales, autonómicas y locales le afectan...
- F4 A mi ayuntamiento los factores culturales como los cambios en los hábitos y los gustos de los ciudadanos le afectan...
- F5 A mi ayuntamiento los factores tecnológicos como la informatización de los procesos le afectan...
- F6 A mi ayuntamiento los recortes presupuestarios a que se ve sometida la Administración pública local le afectan...
- F7 A mi ayuntamiento la privatización de servicios y empresas públicas le afectan...
- F8 A mi ayuntamiento la existencia de ciudadanos cada vez más exigentes en la cantidad y calidad de los servicios que reciben le afecta...
- F9 A mi ayuntamiento la competencia entre los gobiernos locales para atraer inversiones públicas y privadas le afecta...

Escala de medición del performance del gobierno local

Por favor, indique en qué medida diversos aspectos de la actuación de su ayuntamiento han mejorado desde las últimas elecciones. Intente, por favor, ser lo más objetivo posible y le recordamos la confidencialidad de sus respuestas así como la finalidad no política de esta investigación (1= Desacuerdo total; 5 = Acuerdo total)

- P2 La posición financiera de este ayuntamiento ha mejorado.
- P5 Sin disminuir la cantidad y calidad de los servicios prestados, se ha conseguido reducir costes en muchas áreas de prestación de servicios del ayuntamiento.
- P6 En general, se ha reducido el tiempo necesario para la prestación de un servicio.
- P8 Las relaciones entre los funcionarios y los políticos de este ayuntamiento han mejorado.
- P10 El personal de este ayuntamiento ha adquirido una mayor conciencia de pertenecer a esta institución.
- P12 La satisfacción del ciudadano con la gestión del ayuntamiento ha mejorado.
- P13* La calidad de los servicios públicos que presta este ayuntamiento a sus ciudadanos ha empeorado.
- P14* Este ayuntamiento ha empeorado en aspectos de atención al ciudadano.
- P18 En este ayuntamiento ha aumentado la participación del ciudadano en la planificación de nuevos servicios. (*)
- P19 En este ayuntamiento el ciudadano participa más en los procesos de prestación de los servicios. (*)
- P20 En este ayuntamiento el ciudadano participa más en los procesos de modificación o eliminación de los servicios existentes. (*)

* indica ítem en sentido inverso

(*) ítems del factor "participación ciudadana" incluidos en el modelo

Escala de medición de la orientación al mercado

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en lo que se refiere a su Ayuntamiento desde las últimas elecciones municipales (1=en total desacuerdo; 5= en total acuerdo).

Generación de información

- v^{G1}. Desconocimiento opinión del ciudadano sobre servicios públicos del ayuntamiento
- v^{G2}. Se recoge información sobre las necesidades aún no cubiertas
- v^{G3}. Se recoge información sobre el impacto de las decisiones sobre los ciudadanos.

- V^G₂. Se consulta públicamente con los grupos que puedan verse afectados
- V^G₁₃. No se visita barrios periódicamente
- V^G₁₄. Desconocimiento necesidades marginados.
- V^G₁₅. No dedicación tiempo a la comprensión necesidades ciudadanos
- V^G₁₆. No dedicación tiempo a la comprensión factores ambientales
- V^G₁₇. Captación información cualitativa
- V^G₁₈. Desconocimiento satisfacción del ciudadano con los servicios que se prestan
- V^G₂₀. Lentitud en detectar cambios en las preferencias de los ciudadanos.
- V^G₂₁. Lentitud en detectar cambios del entorno que le rodea

Diseminación de la información

- V^D₁. Diseminación interna total de información del ciudadano.
- V^D₃. Coordinación áreas y concejalías.
- V^D₁₀. Existencia cauces formales diseminación información
- V^D₁₃. Diseminación rápida información

Respuesta a la información

- V^R₈. Desconsideración información sobre ciudadanos en el diseño de políticas
- V^R₁₉. No provisión de información al público sobre derechos.
- V^R₂₀. No provisión de información al público sobre acceso a servicios
- V^R₂₅. No utilización comunicación comprensible
- V^R₂₆. No provisión oportuna de contacto adecuados con el personal
- V^R₂₇. Canales idóneos de comunicación con el público.
- V^R₂₉. Fomento de la participación ciudadana
- V^R₃₂. Desatención de las quejas de los ciudadanos

* indica ítem en sentido inverso

BIBLIOGRAFÍA

- Aaby N y R. Discenza (1993), "Strategic Marketing and New Product Development. An integrated approach". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 8(2) : 61-69.
- Anttila, M., K. Möller, A. Rajala (1995). "Assesing Market Orientation of High Technology Companies: A study in the Finnish Electrical and Electronics Industry". En *Marketing Today and for the 21st Century*. M. Bergadaá ed. 24th EMAC Conference, 16-19 Mayo. Paris, vol 2: 1383-1392.
- Atuahene-Gima, K. (1996), "Market Orientation and Innovation". *Journal of Business Research*, 35: 93-103.
- Avlonitis, G.J, A. Kouremenos y S.P. Gounaris (1993), "Discriminating Profitable and Unprofitable Companies on the Basis of Company Marketing Profiles". En *Marketing for the New Europe*. J. Chias y J. Sureda eds. 22nd EMAC Conference. 25-28 Mayo, Barcelona, vol 1: 105-120.
- Babakus, E. y G. Boller (1992), "An Empirical Assessment of the Servqual Scale". *Journal of business Research*, vol. 24: 253-268.
- Balakrishnan, S. (1996), "Benefits of Customer and Competitive Orientations in Industrial Markets". *Industrial Marketing Management*, vol. 25: 257-269.
- Bennett, R. (1998), "Market orientation Among Small to Medium Sized UK Charitable Organizations: Implications for Fund-Raising Performance". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(1): 31-45.
- Bentler, P.M. (1995), *EQS. Structural Equations Program Manual*, Encino, CA.
- Bergadaà, M. y S. Nyeck (1992), "Recherche en marketing: un état des controverses". *Recherche et Applications en Marketing*, vol VII(3): 23-44.
- Bhuiyan, S. (1992), "Market Orientation and Successful Not-For-Profit Marketing: Direct Relationships and the Influence of Professionalism, Entrepreneurship, Competition and Demand". Ph D. Texas Tech University.
- Biemans, W., H.R. Commandeur, R.T. Frambach, B. Hillebrand., R. A. W. Kok, F. Langerak y N. Schillewaert (1997), "Implementing Market Orientation in Business-to-Business Markets". Proceedings 26 EMAC Conference, 20-23 Mayo, Warwick: 1471-1478.
- Bienstock, C (1994), "A Cross Functional Analysis of Performance Measures in business Research". *Developments in Marketing Science*, vol XVII. E. J. Wilson & W. C. Black Eds. Academy of Marketing Science.
- Borghgraef, S. y W. Verbeke (1997), "The Use of Organizational Control Systems as a Tool to Implement Market Orientation". Proceedings 26 EMAC Conference. Warwick: 1479-1486.
- Bovaird, T. (1995), "Urban Governance and "Quality of Life". Marketing in strategies for competition between sustainable cities". Conferencia *Regional Futures: Past and Present, East and West*. Gotemburgo, Suecia, 6-9 Mayo.
- Brown, R. (1987), "Marketing - a function and a philosophy". *The Quarterly Review of Marketing*, vol 12 (3 y 4): 25-30.
- Bruning, E.R. y L.S. Lockshin (1994), "Marketing's role in generating organizational competitiveness". *Journal of Strategic Marketing*, vol. 2(3): 163-187.
- Cadogan, J.W. y A. Diamantopoulos (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3 (1): 41-60.

- Cadogan, J.W., A. Diamantopoulos, C. Pahud (1997), "Developing a Measure of Export Market Orientation: Scale Construction and Cross-Cultural Validation". *26 EMAC Conference*. Warwick: 232-251.
- Carman, J.M. (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the Servqual Dimensions". *Journal of Retailing*, vol. 66, 1, primavera: 33-55.
- Carmines, E.G., y J.P. McIver (1981), "Analysing models with unobserved variables: Analysis of Covariance Structures". In G.W. Bollen y E.F. Borgatta eds. *Social Measurement: Current Issues*. Sage. Beverly Hills: 65-115.
- Caruana, A. y L.F. Pitt (1994), "Excellence, market orientation, some aspects of service quality and their effect on performance in service companies: propositions and a model". *Developments in Marketing Science*. Proceedings of the Annual Conference. Vol XVII. E.J. Wilson & W.C. Black eds. Academy of Marketing Science: 317-318.
- Caruana, A., F.Ramaseshan y M.T.Ewing (1998), "The Market Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Universities". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 6(1): 63-82.
- Cervera, A., M. Sanchez e I. Gil (1999), "Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas". *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, en prensa.
- Churchill, G. A., Jr. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research*, XVI, Noviembre: 64-73.
- Clarke M. y J. Stewart (1994), "The Local Authority and the New Community Governance". *Regional Studies*, vol. 28(2): 201-207.
- Coffman, L. (1986), *Public-Sector Marketing. A Guide for Practitioners*. John Wiley & Sons.
- Cowell, D.W. (1991), "Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo". Legis. Serie empresarial. Bogotá.
- Cravens, D., y S.H. Shipp (1991), "Market-Driven Strategies for Competitive Advantages". *Business Horizons*: 53-61.
- Davis, D, M. Morris y J. Allen (1991), "Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship and organizational characteristics in industrial firms". *Journal of the Academy of Marketing Science* 19, invierno: 43-91.
- Day, G. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations". *Journal of Marketing*, vol 58, Octubre: 37-52.
- Day, G. y P. Nedugandi (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage". *Journal of Marketing*, vol. 58, Abril: 31-44.
- Diamantopoulos, A. y S. Hart (1993), "Linking market orientation and company performance : preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework". *Journal of Strategic Management*, vol 1 (2): 93-121.
- Dobscha, S., J.T.Mentzer y J.E.Littlefield (1994), "Do external factors play an antecedent role to market orientation?" *Developments in Marketing Science*. E. J. Wilson y W.C. Black ed. *Academy of Marketing Science Annual Conference*, vol XVII.
- Dreher, A. (1993), "Marketing Orientation: How to Grasp the Phenomenon" in *Marketing for the New Europe*. J. Chias y J. Sureda eds. *22 EMAC Conference*, Barcelona, 25-28 Mayo: 375-393.
- Dunn, M.G., D. Norburn y S. Birley (1994), "The Impact of Organizational Values, Goals, and Climate on Marketing Effectiveness". *Journal of Business Research*, 30: 131-141.
- Gabel, T. (1995), "Market Orientation: Theoretical and Methodological Concerns in *Proceedings of the American Marketing Association Summer Educator's Conference*, eds. B. Stern y G. Zinkhan, Chicago, Il: 368-375 citado por Oczkowski y Farrell (1997).
- Gatignon, H. y J. Xuereb (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance". *Journal of Marketing Research*, vol. XXXIV, Febrero: 77-90.
- Gounaris, S.P. y G.J. Avlonitis (1996), "Marketing Orientation: A Powerful, and Fruitful, Competitive Edge for Industrial Marketers". *25 EMAC Conference*, J. Beracs , A. Bauer y J. Simon eds. Budapest: 491-509.
- Gounaris, S.P. y G.J. Avlonitis (1997), "Company and Market Correlates of Marketing Orientation Development: An Empirical Investigation". *26 EMAC Conference*, 20-23 May, Warwick: 536-555.
- Greenley, G.E. (1995a), "Market Orientation and Company Performance : Empirical Evidence From UK Companies". *British Journal of Management*, vol 6 : 1-13.
- Greenley, G.E. (1995b), "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies*, 32 (1) :47-66.
- Grönroos, C. (1994), *Marketing y Gestión de Servicios*. Díaz de Santos, Madrid.
- Han, J., K. Namwoon y R.K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?". *Journal of Marketing*, vol. 62, Octubre: 30-45.
- Harris, L. y N. Piercy (1997), "Barriers to Market Orientation in Retail Companies". *Marketing Without Borders*. Academy of Marketing 31st Annual Conference, Manchester: 439-452.
- Harrow, J y M. Shaw (1992), "The manager faces the consumer" in *Rediscovering Public Services Management*. L.Willcocks y J. Harrow eds. Mc Graw Hill, UK: 113-140.
- Harrow, J. y L. Willcocks (1992), "Management, innovation and organizational learning" en *Rediscovering Public Services Management*. L. Willcocks y J. Harrow eds. McGraw Hill, Berkshire.
- Hayden, V. (1993), "How to Increase Market Orientation". *Journal of Management in Medicine*, vol. 7(1): 29-46.
- Hoolley G., J. Lynch y J. Shepered (1990), "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice". *European Journal of Marketing*, 24 (9): 7-24.
- Holtham, C. (1992), "Key challenges for public services delivery" en *Rediscovering Public Services Management*. L.Willcocks y J. Harrow eds. Mc Graw Hill, UK: 84-109.

- Hunt, S.D. y R.M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, vol. 59, April: 1-15.
- Hurley, R.F. y G. T. Hult (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, vol. 62, July: 42-54.
- Jaworski B.J. y A.K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, vol. 57, Julio: 53-70.
- Jaworski B.J. y A.K. Kohli (1996), "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap". *Journal of Market Focused Management*, 1: 119-135.
- Jöreskog, K.G. y D. Sörbom, (1988), *Lisrel 6. A guide to the Program and Application*. Scientific Software
- Kasper, H. (1997), "Corporate Culture and Market Orientation in Services: a Matter of Definition and Communication". *26th EMAC Conference*, 20-23 Mayo, Warwick: 663-668.
- Kohli A. K. y B.J. Jaworski (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, vol. 54, Abril: 1-18.
- Kohli A. K. , B.J. Jaworski y A. Kumar (1993): "Markor: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, vol. XXX (4), Noviembre: 467-477.
- Lado, N., A. Maydeu-Olivares y J. Rivera (1998), "Measuring market orientation in several populations. A structural equations model". *European Journal of Marketing*, vol. 32 (1/2): 23-39.
- Lambin, J.J. (1995), "Ideas erróneas acerca del marketing" in *Factores de competitividad en el comercio minorista*. Col.lecció estudis comercials. Generalitat Valenciana: 15-38.
- Langerak, F., J.M. Napel, R. Frambach y H.R. Commandeur (1997), "Exploratory Results on the Moderating Influence of Strategy on the Market Orientation Performance Relationship". *26 EMAC CONFERENCE*, 20-23 Mayo, Warwick: 704-717.
- Liu, H. (1995), "Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms". *European Journal of Marketing*, vol. 29 (1): 57-71.
- Lichtenstein, D., N. Ridga y R. Netemeyer (1993), "Price Perceptions and Consumer Shopping Behaviour: A Field Study". *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, Mayo: 234-245.
- Llonch, J. y S. Waliño (1996), "Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa". *Esic-Market*, Enero - Marzo: 9-39.
- López, J. y A. Gadea (1995), *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública*. Eds. Gestión 2000.
- Lovelock C.H. y C.B. Weinberg (1984), *Marketing. For Public and Nonprofit Managers*. John Wiley & Sons. New York.
- Miles, M.P y D.R. Arnold (1991), "The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, verano: 49- 65.
- Mokwa, M.P. (1981), "Government marketing: an inquiry into theory, process, and perspective" en *Government Marketing. Theory and Practice*. M.P. Mokwa y S. E. Permut eds. Praeger, New York: 17-35.
- Morris, M.H. y G. W. Paul (1987), "The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms". *Journal of Business Venturing*, 2 (3) : 247-259.
- Narver J.C. y S.F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, vol. 54, Octubre: 20-35.
- Oczkowski, E. y M. Farrell (1997), "Discriminating Between Measurement Scales: The Case of Market Orientation". *Marketing Without Borders*. Academy of Marketing 31st Annual Conference, Manchester: 669-680.
- Osborne, D. y T. Gaebler (1992), *La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Ed. Paidós. Barcelona.
- Painter, C. (1993) "Managing change in the public sector" en *Management in the Public Sector. Challenge and Change*. K. Isaac-Henry , C. Painter y C. Barnes edit. Chapman & Hall.
- Pelham, A.M. (1993), "Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance". Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Pennsylvania, USA.
- Pelham, A.M. y D.T. Wilson (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): 27-43.
- Pulendran, S. y R. Speed (1996a), "Commitment, Marketing Planning and Market Orientation: An Empirical Study". 25 EMAC Conference, Budapest. J. Beracs , A. Bauer y J. Simon eds.: 2033-2041.
- Pulendran, S. y R. Speed (1996b), "Planning and Doing: The Relationship Between Marketing Planning Styles and Market Orientation". *Journal of Marketing Management*, 12: 53-68.
- Ruekert R.W., O.C. Walker y K.J. Roering, (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance". *Journal of Marketing*, invierno: 13-25.
- Ruekert, R.W. (1992), "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective". *International Journal of Research in Marketing*, 9: 225-245.
- Selnes, F., B.J. Jaworski y A.K. Kohli (1996), "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12, 2: 139-157.
- Sharp, B. (1991), "Marketing Orientation: More than Just Customer Focus". *International Marketing Review*, vol 8 (4) : 20-25.

- Siguaw, J.A., G. Brown y R.E. Widing II (1994), "The influence of the Market Orientation of the firm on Sales Force Behavior and Attitudes". *Journal of Marketing Research*, vol XXXI, Febrero: 106-116.
- Siguaw J.A. y A. Diamantopoulos (1995), "Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale". *Journal of Strategic Marketing*, 3: 77-88.
- Siguaw, J.A., P.M. Simpson y T.L. Baker (1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective". *Journal of Marketing*, vol. 62, Julio: 99-111.
- Slater S. y J.C. Narver (1994a), "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance." *Business Horizons*, March-April, vol 37(2) : 22-28.
- Slater S. y J.C. Narver (1994b), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing*, vol. 58(1): 46-55.
- Slater, S. y J.C. Narver (1995), "Market Orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, vol. 59: 63-74.
- Slater, S.F. y J.C. Narver (1996), "Competitive Strategy in the Market-Focused Business". *Journal of Market Focused Management*, 1: 159-174.
- Smith, D.C., J. Andrews y T.R. Blevins (1992), "The Role of competitive analysis in implementing a market orientation". *The Journal of Services Marketing*, vol 6 (1): 23-36.
- Stevenson, H.H. y J.C. Jarillo (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal*, vol. 11 : 17-27.
- Trustrum, L.B. (1989), "Marketing: Concept and Function". *European Journal of Marketing*, 23, 3: 48-56.
- Tuominen, M. y K. Möller (1996), "Market Orientation: A State-of-the-Art Review" en *Marketing for an expanded future*. Beracs, J., A. Bauer y J. Simon eds., vol. 2. 25 EMAC Conference, 14-17 May, Budapest: 1161-1181.
- Tuominen, M., K. Möller y A. Rajala (1997), "Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Pre-requisite for Market Orientation". 26 EMAC Conference, Warwick: 1220-1240.
- Varela, J.A. y A. Calvo (1998), "Comportamiento orientado por el mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados. Una investigación empírica". ICE, nº774, Noviembre: 37-52.
- Venkatraman, N. y V. Ramanujam (1986), "Measurement of business performance in strategy research: a comparison approach". *Academy of Management Review*, 11 (4): 801-814.
- Vinten, (1992), "Reviewing the current managerial ethos" in *Rediscovering Public Services Management*. L. Willcocks y J. Harrow eds. McGraw Hill, Berkshire.
- Walsh, K. (1994), "Marketing and Public Sector Management", *European Journal of Marketing*, 28 (3): 63-71.
- Walker O.C. y R.W. Ruekert (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework". *Journal of Marketing*, Julio: 15-33.
- Wanna J., C. O'Fairchiallaigh y P. Weller (1992), *Public Sector Management in Australia*. MacMillan Education Australia.
- Widing II. R., R. Speed, G. Brown, J. Heide y E. Olson (1997), "Control Systems and the Market Oriented Firms". 26 EMAC Conference, Warwick: 2149-2154.
- Wong, V., J. Saunders y P. Doyle (1989), "The barriers to achieving stronger market orientation in British companies". *Marketing Education Group 22 Conference*.
- Wood, W.R. y S.N. Bhuian (1993), "Market Orientation and Nonprofit Organizations: Performance Associations and Research Propositions". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol 1(1): 7-32.
- Zirger B. J. y M. A. Maideque (1990), "A model of New Product Development : An Empirical Test". *Management Science*, 36 (7): 867-883.

