

La Orientación al Mercado en la **Gestión Universitaria**

AUTORA
MARY CARMEN LOMBAO

DIRECTOR
DR. MANUEL SÁNCHEZ

Introducción

Las universidades son organizaciones de servicio, cuyo eje central es el conocimiento, el cual crean, desarrollan y fomentan a través de las funciones clásicas, como lo son, la docencia, la investigación y la extensión. Durante décadas, a las universidades se les ha formulado como crítica el haberse encapsulado. No obstante, a dinámica del entorno actual obliga a cambiar de paradigma, para garantizar el cumplimiento de su misión. Un enfoque de Orientación al Mercado implica el conocimiento de las necesidades presentes y futuras del consumidor, los factores exógenos y la coordinación interna de procesos para dar respuesta a las demandas.

Las universidades por siglos fueron ambientes relativamente estables en los cuales el cambio ocurría lentamente y, dentro de una paz dictada por ellas mismas. En este tipo de ambiente burocrático, se requiere de un enfoque administrativo que dispare los acontecimientos. Hoy por hoy, estas instituciones tienen que responder a la altura que les corresponde a los estudiantes, a los gobiernos y a las comunidades empresariales y locales.

Queda evidenciada la necesidad de profundizar acerca de la aplicabilidad de enfoques estratégicos en la mira de asumir esquemas que permitan validar los resultados de actuación de las universidades respondiendo a un entorno permanentemente demandante.

Caruana et al, 1.998, vislumbran un camino a través de la profundización de la investigación en Orientación al Mercado como enfoque estratégico. Encuentran una relación significativa entre Orientación al Mercado y desempeño organizacional en universidades. Este hallazgo extiende la importancia de la Orientación al Mercado más allá del sector industrial. En la misma línea Siu et al, 1.998, confirman la importancia de un enfoque de gerencia basado en los supuestos de la Orientación al Mercado para producir mejoras en el rendimiento organizacional de ambientes educativos y Flavián y Lozano, 2.002 demuestran relaciones entre el componente actitudinal y comportamental hacia la Orientación al Mercado en la institución universitaria.

FIGURA 1: REPRESENTACIÓN DEL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



Este trabajo se avocó a desarrollar un modelo de Orientación al Mercado en el ámbito de la gestión universitaria, partiendo de una revisión bibliográfica y arribando al estudio del caso: Universidad Metropolitana, demostrando la aplicabilidad del marco conceptual que le da el soporte a la investigación realizada. En tal sentido, se establecieron los siguientes objetivos específicos: a) Efectuar una revisión de los conceptos centrales de Orientación al Mercado y su interrelación, las aportaciones otorgadas al enfoque a través de la investigación y las aplicaciones sectoriales. b) Establecer la relación entre el enfoque de Orientación al Mercado y sus determinantes y consecuentes. c) Describir los rasgos que caracterizan la Educación Superior; su evolución, contexto y tendencias de las universidades en América Latina y particularmente en Venezuela. d) Proponer un Modelo de Orientación al Mercado aplicable a la gestión universitaria. e) Analizar como caso de estudio a la Universidad Metropolitana a la luz del modelo propuesto.

Marco conceptual

Nos planteamos dos ejes conceptuales que fueron estudiados para soportar los resultados del trabajo: por una parte, el estudio de los conceptos básicos de la Orientación al Mercado como enfoque estratégico, las principales tendencias teóricas, líneas de investigación y aplicaciones sectoriales y por otra, la caracterización de las universidades, su evolución, procesos de transformación, principales tendencias en América Latina y Venezuela en particular y las opciones de gestión estratégica para este tipo de organizaciones.

La Orientación al Mercado y su desarrollo

Los enfoques de Orientación al Mercado partieron del debatido concepto de marketing, desarrollándose varias posturas conceptuales sobre el tema. La aportación de Narver y Slater, 1.990, por una parte, a la cual se le ha denominado perspectiva filosófico-cultural y por otra, la perspectiva de Kohli y Jaworski, 1.990, a la cual se le conoce como perspectiva comportamental, constituyen las dos líneas a las que

podría denominarse pioneras y alrededor de estas, se consiguen derivaciones importantes. El énfasis inicial, ha sido la investigación en empresas productivas y lucrativas pero sucesivamente el tema ha despertado interés en el sector servicios de empresas no lucrativas. En este grupo se conectan particularmente con el presente trabajo, los relacionados con el ámbito educativo y de modo especial aquellos llevados a efecto en el sector universitario.

Veamos una representación gráfica del concepto de Orientación al Mercado, partiendo de la base de una noción integral que hemos adoptado en la presente investigación:

Los extremos de la figura contienen entradas y salidas que el mercado formula y recibe de las organizaciones. El concepto involucra una filosofía de gestión que partiendo de las capacidades y recursos individuales y su desarrollo, aunadas a las capacidades y recursos organizativos, analiza, procesa, disemina y responde a la información del mercado, a través de comportamientos y acciones estratégicas encaminadas a generar la producción de respuestas a las necesidades que se traducen en resultados positivos para la organización y la sociedad, lo que significa, dotar a la organización de una ventaja competitiva sostenible.

Vale la pena indicar algunas precisiones con respecto al concepto propuesto: Se parte de la premisa de un concepto de mercado en sentido amplio y ajustable al ámbito de gestión de la organización. Este contiene los requerimientos formulados por los clientes reales y potenciales que pueden ser tanto compradores de un producto, como demandantes de un servicio. También aquí estarían los proveedores, la competencia, los aliados potenciales, las organizaciones que actúen en el mismo sector, sin ser competidores y la sociedad en general como demandante de productos, servicios, soluciones, avance de

la ciencia y del conocimiento. Asimismo, se incluyen las fuerzas que impactan la operación de la organización: la tecnología, las normativas, el conocimiento, la dinámica económica, etc.

La connotación de filosofía de gestión implica impregnar a toda la organización de la necesidad de apuntalar hacia el foco del mercado, no como un ente reactivo, sino conociendo y reconociendo su potencial para marcar pauta en dicho mercado.

La suma de capacidades o competencias y recursos se materializa en las tres dimensiones del modelo, tomándose en este caso: la generación de inteligencia de mercado, la difusión de la inteligencia de mercado y la respuesta a la inteligencia de mercado, las cuales redundan en beneficios para la organización en sentido amplio. Dependiendo del contexto de acción podría hablarse de beneficios financieros como rentabilidad, o de otra clase como prestigio, calidad, impacto en la sociedad a través de aportes o conocimientos, etc. Estas salidas otorgan ventaja competitiva a la organización y a la vez, nuevos retos o insumos para alimentar un ciclo continuo.

Las universidades, tendencias y opciones de gestión estratégica

En las últimas cinco décadas, las universidades han experimentado importantes transformaciones. En América Latina se observa un crecimiento del número de Instituciones de Educación Superior y sus integrantes, diversificación, aumento de instituciones privadas, así como de Instituciones de Educación Superior que no son universidades (Tünnermann, 2.000a, García, s/f). A partir del año 1.980, el desarrollo de este sector experimenta una fuerte crisis, derivada de la complejización del entorno, fundamentalmente de las restricciones económicas y cambios sociales (Yarzabal, et al, 1.996), lo cual apunta hacia algunas tendencias aunque en forma un tanto desarticulada: diversificación de la oferta de carreras tradicionales, asociación de postgrados a líneas de investigación, incorporación del principio de educación a lo largo de toda la vida, concepción centrada en el aprendizaje y en el estudiante, preocupación

por la formación general, difusión entre los docentes de las tendencias de cambio en los diseños curriculares, sistemas de educación a distancia, sinergias con el sector productivo, comunidades, creación entre las universidades de asociaciones de carácter interregional, conciencia de la necesidad de una gestión técnica, entre otras.

Con la intención de convertir en oportunidades las exigencias del entorno, se ha tomado conciencia de la necesidad de organizar la gestión universitaria de un modo que permita facilitar y articular los cambios. Esta motivación conduce al estudio de opciones de gestión estratégica que puedan servir a las universidades para asumir exitosamente las transformaciones requeridas. En tal sentido, ciertos investigadores se valen de enfoques estratégicos y estudian la transferibilidad y utilidad de los mismos, en el ámbito de las universidades. Entre estos, se encuentran los vinculados con la planificación estratégica, otros como la Orientación al Mercado o al entorno. También hay planteamientos en cuanto al aprendizaje organizacional aplicables al ámbito bajo, apareciendo igualmente algún aporte acerca de la gerencia del conocimiento como opción estratégica para potenciar los esfuerzos de la gestión universitaria.

En Venezuela los rasgos básicos que caracterizan a las universidades, no distan significativamente de la situación presente en América Latina y los retos de cambio que estas instituciones tienen frente a sí, obviamente tampoco. Nuevamente se valida la necesidad de cambiar en paralelo el paradigma de gestión, a los fines de poder afrontar con éxito la responsabilidad social y de desarrollo.

Metodología

Este estudio puede calificarse como exploratorio-descriptivo.

Es una investigación de diseño no experimental, en vista de que no se ejerció manipulación de variables. Su desarrollo implica dos énfasis: uno teórico que genera como producto un estado del arte y la propuesta de un modelo aplicable a la gestión analizada. El segundo énfasis es empírico y arriba al

estudio de un caso y a la adaptación de los indicadores propuestos a partir de la teoría, para explorar la variable central.

Se utilizaron distintas fuentes de evidencia, posibilitando la combinación de lo cualitativo y lo cuantitativo.

Aproximación a un modelo de orientación al mercado en la gestión universitaria

El modelo propuesto toma sus bases teóricas fundamentalmente de uno de los modelos que concibe este constructo como una variable integrada por tres dimensiones con relaciones de interdependencia, pero a su vez con una definición propia y un alcance específico, cada una de ellas; que es el del Procesamiento de la Información propuesto por Kohli y Jaworski, 1.990. Las tres dimensiones que integran dicho modelo son: la generación de inteligencia de mercado, que se ocupa de captar las señales de los demandantes y del entorno que en este caso, impactan sobre los servicios y productos ofrecidos por la universidad; la diseminación de la inteligencia del mercado, a través de la cual la comunidad del personal de la universidad encargada de proveer respuestas, conoce y comparte las necesidades del mercado y; la respuesta a la inteligencia del mercado que permite anticipar o marcar pauta y emitir acciones concretas frente a las demandas del entorno.

Resultados empíricos

El caso de estudio fue la Universidad Metropolitana, universidad privada con treinta y cuatro años de existencia y una población estudiantil que supera los 5.000 estudiantes entre pregrado y post-grado, cuya estructura organizativa está en un proceso de transición hacia la forma matricial. La institución ofrece dieciséis carreras universitarias y dieciocho programas de postgrado entre maestrías y especializaciones; tiene operaciones incipientes en varias regiones del país y demuestra una acometida de iniciativas de gestión estratégica en los últimos años.

A partir de los aportes suministrados por la población consultada que fueron: las autoridades universitarias, los decanos, los directores de escuela y los directores administrativos, se determinó la pertinencia de los indicadores propuestos para cada una de las dimensiones del modelo.

De los tres componentes del concepto de Orientación al Mercado, es la difusión de la inteligencia de mercado la que resulta menos observada por los informantes. Los resultados evidencian una menor cantidad de los indicadores de esta dimensión presentes en la gestión universitaria. Este dato está en sintonía con los resultados derivados de la revisión documental, ya que particularmente tanto en los informes de los procesos de auto evaluación como en los de clima organizacional, la comunicación aparece como un factor de preocupación. Adicionalmente a la práctica de la gestión dentro de un conjunto de acciones asociadas con Orientación al Mercado, se identificaron dos factores que facilitarían la adopción del enfoque: una creencia generalizada en la gerencia de la conveniencia de estar orientados al mercado y la creación reciente de una unidad de mercadeo con el rango de Dirección, que no debería visualizarse como responsable única de la materialización de las acciones previstas dentro de los componentes o dimensiones del modelo, ya que bajo los preceptos teóricos de este enfoque, la responsabilidad de generar, diseminar y responder a la inteligencia del mercado es responsabilidad de todos los miembros de la organización.

Conclusiones

- La OM hoy se concibe como una filosofía de gestión que alimenta la Dirección Estratégica de la organización. La investigación sobre Orientación al Mercado es abundante, trascendiendo el interés en los últimos tiempos a las organizaciones de servicio. Son puntos de interés la medición del constructor y los elementos que potencian, inhiben o moderan la OM en las organizaciones.

- Las universidades, son organizaciones de gran complejidad y diversidad, con una enorme responsabilidad en abrir caminos en el desarrollo de la sociedad y con retos importantes de cambio permanente para reivindicar su vigencia. Además de un rumbo, necesitan adoptar mecanismos de gestión de vanguardia que les permitan la emisión de respuestas oportunas y anticipatorias frente al entorno, de lo cual están conscientes. En la universidad venezolana el cultivo de las relaciones con el entorno es un elemento clave para su transformación y la adopción sería de un conjunto integrado de enfoques de gestión, se orienta a este cometido.
- En este trabajo se presenta un intento de transferencia de los conceptos de Orientación al Mercado a la gestión universitaria partiendo de un modelo que contiene tres componentes o dimensiones que son: la Generación, la Diseminación y la Respuesta a la Inteligencia de Mercado, alimentados por un conjunto inicial de 30 indicadores, sujetos a validación posterior. Asimismo se arribó a la propuesta de un conjunto de hipótesis a contrastar en investigaciones ulteriores, acerca de factores que pueden afectar y ser afectados por la adopción de un enfoque de orientación al Mercado en la universidad.
- El estudio empírico permitió ratificar los indicadores derivados del modelo y enriqueció la lista para una posterior validación.
- En la institución estudiada se evidencia un reporte de ejecución de un grupo importante de los indicadores de OM, no obstante, dichas acciones no han sido adoptadas como parte de un enfoque estratégico y en particular se observan deficiencias en la segunda dimensión del modelo (DIM). No obstante, es notorio que la Universidad Metropolitana ha venido incorporando cambios en su gestión en los últimos cinco años, que van desde la consolidación de los aspectos conceptuales de su quehacer - como por ejemplo, su modelo educativo- hasta la concientización de la necesidad de gestionar estratégicamente -como por ejemplo el Plan Trienal de Desarrollo Académico y más recientemente, los

avances en la formulación de un Plan Estratégico. Esto, aunado a las acciones vinculadas con el tema de Orientación al Mercado cuya ejecución ya se reporta y aparejado con la creación de una Dirección de Mercadeo encargada de asumir este tema con visión estratégica, representa una coyuntura propicia para insertar en la gestión de la universidad el enfoque investigado; que por demás cuenta con la aceptación de la mayoría de los miembros de la gerencia de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Caruana, A., Ramaseshan, M. y Ewing, M; (1.998): "Do universities that are more market orientated perform better? International Journal of Public Sector Management. Vol 11, N° 1, pp. 55-70.
- Flavián, C y Lozano, J (2.002): "Análisis de la relación entre la actitud y el comportamiento orientado al mercado en la universidad pública española". XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Granada: (http://marketing.ugr.es//ponencias/flavian_lozano.pdf)
- García, C (s/f): "Internacionalización y Comercialización de la Educación Superior. Interrogantes para América Latina": (<http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/internac/Presentaciones%20Carmen%20Garcia%20Guadilla.pdf>)
- Kohli A. y Jaworski B. (1.990): "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". Journal of Marketing, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- Narver J. C y Slater S.F (1.990): "The effect of a Market Orientation on Business Profitability" Journal of Marketing, Vol. 54, Octubre 20-35.
- Siu, N. y Wilson, M. (1.998): "Modeling Market Orientation: An application in the Education Sector". Journal of Marketing Management, Vol. 14, pp. 293-323.
- Tünnermann, C (2.000a): "La Educación en el horizonte del siglo XXI". Ediciones IESALC/UNESCO, Caracas.
- Yarzabal, L., Silvio, J y Medina, M (1.996): "Situación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe". En Bases para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, CRESALC, UNESCO, Caracas.