

ORIENTACIÓN AL MERCADO VS A LA SOCIEDAD EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS: UN ESTUDIO CUALITATIVO

M. DEL CARMEN CASABLANCAS SEGURA

JOAN LLONCH ANDREU

carme.casablanclas@uab.cat; joan.llonch@uab.es

Universitat Autònoma de Barcelona

RESUMEN

En la actualidad, las universidades públicas españolas operan en un contexto con fuertes restricciones presupuestarias, muy competitivo, global y dinámico. El presente trabajo pretende analizar si, a efectos de obtener ventajas competitivas, la Orientación al Mercado (OM) es un recurso aplicable a dichas instituciones o es preferible que éstas adopten una Orientación a la Sociedad (OS). Asimismo, se persigue identificar los principales antecedentes institucionales de la orientación al mercado/sociedad en estas organizaciones. A partir de una revisión de la bibliografía y de una serie de entrevistas en profundidad a gestores de universidades públicas catalanas se llega a la conclusión que en este contexto es mejor adoptar el concepto de OS que el concepto clásico de OM. Asimismo, se identifican cuatro antecedentes clave para la OS de las universidades públicas: La Financiación, la Relación con la Sociedad, el Modelo de Gobierno y la Cultura y la Libertad Académica.

Palabras Clave:

Orientación al Mercado, Orientación a la Sociedad, Teoría de los Recursos y Capacidades, Teoría Institucional, Educación Superior, Universidad/es.

1. Introducción

En sus inicios, las entidades sin ánimo de lucro operaban en entornos poco competitivos y estables y sus directivos desarrollaban y ejecutaban sus programas de actuación sin tener demasiado en cuenta las necesidades y las expectativas de los beneficiarios de sus actividades (Caruana et al. 1998). En la actualidad, estas entidades están sometidas a mayores índices de competitividad y a fuertes presiones sociales que instan a adaptarse al nuevo entorno en el que operan, lo que promueve entre las mismas la necesidad de adoptar estrategias de orientación al mercado (Duque-Zuluaga y Schneider 2008). Las universidades públicas no han sido una excepción en este proceso que están viviendo las organizaciones no lucrativas. En consecuencia, los dirigentes de dichas entidades han de tomar conciencia de los cambios, tanto internos como externos, que están sucediendo en su contexto (Bugandwa-Mungu Akonkwa, 2009).

La preocupación por los aspectos relacionados con la implantación del concepto de orientación al mercado en las universidades ha generado diversas líneas de investigación. Trabajos como los de Hemsley-Brown y Oplatka (2006), Hammond et al. (2006), Liao et al. (2001), Sargeant et al. (2002) o Flavián y Lozano (2004) ponen de manifiesto el interés académico que suscita el tema de la orientación al mercado en las universidades, así como la necesidad de seguir ampliando sus aportaciones, tanto en el campo teórico como en el empírico. En este sentido, el estudio del marketing en la educación superior ha ido ganado peso como línea de investigación, y revistas como *"The Journal of Marketing Education"* dan actualmente mucha importancia a este tipo de investigaciones.

Por lo que se refiere a las universidades españolas, y por extensión también a las catalanas, nos encontramos que, hasta hace relativamente poco tiempo, dichas instituciones desarrollaban sus funciones en un entorno estable y con poca competencia. Por contra, en estos últimos años, fruto, en gran parte, de la creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)¹, el escenario ha cambiado radicalmente, la competitividad entre universidades ha ido en aumento, existe movilidad de los estudiantes por todo el mundo, y la investigación y la transferencia de conocimiento han pasado de ser temas de carácter local a temas de índole internacional. A su vez, las reducciones en las subvenciones presupuestarias por parte de los estados y las constantes peticiones de la sociedad para hacer más transparente el trabajo de las universidades da origen a la llamada *"tercera misión"*², un factor más que refuerza la necesidad de estudiar la orientación al mercado como filosofía que puede mejorar el actual diseño de las universidades públicas.

En este sentido, Flavián y Lozano (2004, 2006) ponen de manifiesto que se está produciendo un importante incremento de la rivalidad entre las universidades españolas, al tiempo que plantean la necesidad de que las universidades públicas empiecen a establecer mecanismos que hagan posible una adecuada reorientación estratégica de sus instituciones, con el objetivo de adaptarse a las nuevas demandas sociales. Para ello sugieren especialmente la adopción de planteamientos teóricos de orientación al mercado. En el caso concreto de las universidades catalanas, el *Informe Universidad 2000* (Bricall, 2000) da cuenta de que, dada la falta de adaptación de las universidades a las exigencias de la globalización y a las nuevas relaciones sociales, concretamente la sociedad del conocimiento, la mundialización y la revolución científico-

¹ En el EEES operarán 46 países que han firmado el tratado de Bolonia, y en consecuencia las universidades de dichos países, tanto públicas como privadas, entrarán a formar parte de un único espacio de educación superior con unas reglas comunes y un mercado común. España, en concreto, será uno de los países que deberá realizar fuertes cambios estructurales y de contenidos en el seno de sus universidades públicas para adaptarse a la nueva normativa que regirá en un futuro en el EEES (Flavián y Lozano, 2004).

² En la última década del siglo XX se ha iniciado un movimiento de revisión sobre la misión de la universidad en la actual sociedad del conocimiento, incorporando a sus funciones tradicionales de enseñanza superior y de investigación una tercera que se basa, especialmente, en el desarrollo de los siguientes ejes: emprendimiento, innovación y compromiso social.

técnica, es necesario que se produzca en las mismas un cambio radical de orientación que propicie una mayor atención a las evoluciones del entorno.

De acuerdo con Álvarez et al. (2001), la orientación al mercado debe ser considerada por parte de las organizaciones como una filosofía de gestión integral cuyo objetivo es crear y desarrollar en el tiempo una forma de cultura organizativa situando al cliente como eje central del *modus operandi* organizativo; es decir, es un recurso intangible que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose en una fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en la obtención de unos mejores resultados. A partir de aquí nos planteamos las siguientes preguntas: ¿Hasta qué punto es aplicable el concepto de la orientación al mercado en el marco de las universidades públicas? ¿La orientación al mercado en las universidades públicas puede ser también un recurso interno que acabe generando una fuente de ventajas competitivas?

Flavián y Lozano (2006) sostienen que las actividades que componen la filosofía de la orientación al mercado sean promocionadas a través de actuar directamente en los antecedentes que las originan. En este sentido, la mayoría de investigaciones se han centrado en estudiar los antecedentes organizativos de la OM propuestos por Kohli y Jaworski (1990) (Kirca et al., 2005). En cambio, pocos trabajos han estudiado la influencia de factores institucionales en el desarrollo de la orientación al mercado, a pesar de que en las organizaciones no lucrativas, y especialmente en las universidades, los factores institucionales pueden tener una gran relevancia (Auh y Menguc, 2009). En consecuencia, basándonos en el concepto de Orientación al Mercado como un recurso y capacidad, y de acuerdo con Narver y Slater (1990), que destacan la importancia de conocer los factores que limitan o promueven la orientación al mercado nos preguntamos, ¿existen factores institucionales que limitan o promueven dicha orientación en el seno de las universidades públicas? ¿Son identificables?

En resumen pues, el presente trabajo de investigación tiene como principales objetivos:

- Analizar la idoneidad de la aplicación del concepto de la orientación al mercado en el marco de las universidades públicas.
- Identificar aquellos factores de carácter institucional que pueden actuar como potenciadores o limitadores de la orientación al mercado en el contexto universitario.

Para alcanzar los objetivos planteados empezaremos realizando una revisión de la literatura sobre la orientación al mercado, especialmente sobre la orientación al mercado en entidades no lucrativas, y sobre todo en las universidades. Posteriormente, llevaremos a cabo una serie de entrevistas en profundidad a diversos cargos de gestión de varias universidades públicas catalanas. A continuación, formularemos unas propuestas de investigación sobre los antecedentes institucionales que pueden fomentar o limitar dicha orientación en estas organizaciones. Finalmente presentaremos unas conclusiones y unas líneas de investigación futura.

2. Marco teórico y conceptual

2.1 La Teoría de los Recursos y Capacidades

La Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV) sostiene como tesis central la existencia de heterogeneidad entre las empresas con respecto a su cartera de recursos, capacidades o competencias básicas, así como el posible valor de estos recursos o capacidades como fuentes de ventajas competitivas sostenibles. La lógica que sustenta la teoría de RBV es que el principal objetivo del desarrollo de una estrategia es identificar y realzar las ventajas competitivas sostenibles de una organización. De esta forma, para que una ventaja competitiva sea sostenible, los recursos estratégicos deben de ser únicos y difíciles de imitar o sustituir (Peteraf, 1993). Para el desarrollo de nuestra investigación utilizaremos la definición de recurso y capacidad en un sentido amplio, en consonancia con Barney (1991):

“se conciben cómo recursos de una empresa todos sus activos, sus capacidades, sus procesos organizativos, sus características, la información, el conocimiento, etc., controlados por dicha organización y que a su vez, le permitirán concebir y aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y su eficacia (Barney, 1991, 101)”.

Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles están dados por los activos físicos y financieros de la organización. Los recursos intangibles son invisibles o no se manifiestan en los estados financieros de una organización; entre este tipo de activos intangibles destaca la reputación de la organización, su tecnología, y su cultura (Grant, 1991). Los activos intangibles presentan las características de los activos estratégicos y son, en consecuencia, los mayores conductores del crecimiento y del valor de una organización. Nunca dos empresas son iguales, porque nunca dos compañías tienen el mismo conjunto de experiencias, habilidades y activos adquiridos, o las mismas relaciones entre empleados, debido a ello, los activos intangibles son difíciles de copiar.

Desde los inicios del estudio de la orientación al mercado, Narver y Slater (1990) sostenían que dicha orientación podía ser una fuente para la obtención de ventajas competitivas, aunque sin apoyarlo de forma explícita en la teoría de RBV. Fueron Hult y Ketchen (2001) y sus seguidores (Dobni y Luffman 2003, Hult et al. 2005, Olavarrieta y Friedman 2008, Hou 2008, Morgan et al. 2009, Auh y Menguc 2009) los que proponen de manera explícita modelos teóricos basados en recursos y capacidades en el que integran el concepto de OM, y lo analizan empíricamente en un contexto determinado.

2.2 La Teoría Institucional

La teoría institucional examina el rol de las presiones e influencias sociales sobre las acciones organizativas, ya que el contexto social en el que éstas actúan constriñe y orienta su comportamiento (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983, 1991; Scott, 1987, 1995). North (1990, 2005) distingue entre un conjunto de normas escritas formales, que comprenden las leyes, los reglamentos y los procedimientos gubernamentales, y las limitaciones informales, que incluyen las ideas, las creencias, las actitudes, los códigos de conducta y los valores de las personas. En esta línea, las teorías basadas en el comportamiento organizacional conciben a la universidad como una institución que contiene potentes estructuras cognitivas, normativas y regulativas (Scott 1995).

La teoría institucional se sustenta en la elección racional normativa³, mientras que la teoría de RBV se sustenta en la elección racional económica. En este sentido, destacamos la aportación de Oliver (1991, 1997), que sugiere que ambas teorías se pueden combinar, afirmando que las ventajas competitivas sostenibles de una empresa dependen de su habilidad para gestionar el contexto institucional de los recursos y capacidades. Remarca además que la teoría de RBV no examina el contexto social en el que se toman las decisiones sobre la selección de los recursos, ni cómo dicho contexto podría afectar a los recursos sostenibles de una empresa. Posteriormente, Auh y Menguc (2009) examinan la influencia de la Teoría Institucional en la teoría de RBV, siendo el primer estudio que combina los dos enfoques teóricos en un único modelo conceptual, incorporando factores institucionales relativos a temas políticos y sociales. El estudio sugiere que los factores institucionales se hallan profundamente involucrados en el desarrollo de los recursos y capacidades de una organización.

3. Revisión de la literatura

3.1 La Orientación al Mercado: concepto y evolución

³ El institucionalismo parte de la base que las organizaciones tratan de ganar legitimidad y con ello posibilidades de supervivencia en lugar de mejorar su eficiencia interna entonces, las decisiones no son el resultado de una elección racional sino del deseo de parecerse lo más posible a otras y así ganar legitimidad y aceptación social, en consecuencia tienden a adoptar los mismos diseños estructurales que otras organizaciones, con independencia de que sean o no los mejores (Fernández, 1999).

Des de las primeras definiciones de marketing, el concepto de la orientación al mercado (OM) ha estado concebido como una forma de crear un valor para las organizaciones que permita a éstas conseguir la fidelidad y la satisfacción de sus clientes (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). En los últimos años, dicho concepto ha ido ganando aceptación entre las empresas, siendo aplicado en un gran número de empresas y organizaciones (Kirca et al., 2005). Tal como sostienen Álvarez et al. (2001), la orientación al mercado cobra hoy en día, si cabe, mayor relevancia en mercados caracterizados, cada vez más, por estar sometidos a continuos y acelerados cambios marcados por la intensidad competitiva.

¿Qué se entiende por Orientación al Mercado?; existe una cierta confusión entre el concepto “orientación al marketing” y de “orientación al mercado”. La orientación al marketing se basa en reconocer la importancia de la función de marketing, dando a dicho departamento una mayor relevancia que al resto de los departamentos de la empresa (contabilidad, producción etc.). Por el contrario, la OM reconoce la importancia de coordinar todos los departamentos, áreas e individuos que conforman una organización con el objetivo de satisfacer al cliente, sustentándose en la creación constante de valor para la empresa (Narver y Slater, 1990).

La OM, como línea de investigación, tiene origen en los trabajos Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990). Los primeros conciben la OM desde una perspectiva de comportamiento, consistente en aquella orientación que comprende la generación de información sobre el mercado y el entorno, su diseminación por toda organización y la respuesta en consonancia por parte de la empresa. Narver y Slater (1990), conciben la orientación al mercado desde una perspectiva cultural, desarrollando el concepto de la OM como una forma de cultura organizativa que, de forma más eficiente y eficaz, es capaz de crear un valor superior para el cliente a través de la orientación al cliente, a la competencia y de la integración y coordinación de todas las funciones de la empresa.

3.2 Orientación al Mercado y Orientación a la Sociedad en las universidades

Desde los trabajos iniciales de Kotler y Levy (1969) y de Kotler (1972), en que se afirmaba que el concepto de marketing era también válido para diferentes tipos de organizaciones (p.e. entidades sin ánimo de lucro), así como para diferentes tipos de industrias (de servicios y manufactureras), la investigación en marketing de organizaciones sin ánimo de lucro fue ganando interés, sobre todo durante la última década. En una entidad no lucrativa la OM se considera un recurso intangible que suministra el compromiso necesario y la información para el desarrollo de una oferta sin ánimo de lucro, es decir, donde las necesidades de los beneficiarios y patronos se ven satisfechas, lo que permite que la misión de dichas organizaciones se cumpla eficazmente (Álvarez et al., 2001). Flavián y Lozano (2005) realizan una revisión de la literatura sobre la OM y las organizaciones sin ánimo de lucro, poniendo de manifiesto la necesidad de que dichas organizaciones orienten sus actividades al mercado al que se dirigen como vía para mejorar las relaciones con sus clientes y sus objetivos corporativos. En el contexto español, otros trabajos relevantes sobre la OM en entidades no lucrativas serían los de Álvarez et al. (2002) o de Cervera et al. (1999, 2001). El primero se centra en el estudio de la OM en las fundaciones, y el segundo desarrolla una escala de medición de la OM de los ayuntamientos, identifica los principales antecedentes de la OM (el énfasis en la política de orientación al mercado, las aptitudes profesionales, el tamaño de la organización, el nivel de emprendimiento y la percepción a las turbulencias del entorno) y analiza la relación entre la OM y los resultados obtenidos por estas instituciones.

Son diversos los trabajos que han estudiado la OM en el contexto de las universidades, destacando, entre ellos Caruana et al. (1998), en el que encuentran evidencias empíricas de la existencia de una relación positiva entre la OM de los departamentos y centros universitarios y sus resultados. Otro trabajo relevante es el de Flavián y Lozano (2006), que desarrollan un modelo de escalas de medición para analizar las relaciones entre los beneficiarios del sistema universitario español (estudiantes, compañías, administraciones, sociedad), los objetivos del profesorado (enseñanza, investigación y difusión cultural) y los departamentos de dichas universidades. Asimismo, Hammond et al. (2006), que aplican el concepto de OM en las

escuelas de negocio, siendo tres sus variables de estudio: los universitarios, los padres y las empresas demandantes.

Precisamente, Hammond et al. (2006) justifican que el constructo de la OM de Narver y Slater (1990), basado en la orientación a los clientes, a la competencia y la integración de funciones, es perfectamente aplicable al caso de las universidades, considerando como clientes a los diferentes grupos de interés ("*stakeholders*"), y como resultados la supervivencia de la organización en el largo plazo. En cambio, Conway et al. (1994) ponen de manifiesto la gran complejidad inherente a la prestación de servicios que implica dificultades para precisar la figura del cliente del sistema educativo y para decidir qué objetivos son prioritarios. A partir de ahí, Conway et al. (1994) defienden la tesis de ampliar el enfoque de la OM hacia más de un grupo de interés ("*stakeholders*"), y abandonar el concepto clásico de orientación al cliente. Posteriormente, otros autores como Liao et al. (2001), Sargeant (2002) o Greenley et al. (2005) defienden la postura de que el constructo de orientación al mercado no es fácilmente extrapolable al sector de las entidades sin ánimo de lucro. Concretamente, Liao et al. (2001) abogan por la adopción del concepto de la Orientación a la Sociedad en lugar de la Orientación al Mercado, en el marco de las entidades sin afán de lucro. Apuntan además que para medir el constructo de Orientación a la Sociedad (OS) se deberían tener en cuenta cuatro factores: orientación a los grupos de interés ("*stakeholders*"), orientación al entorno, orientación a la colaboración y coordinación inter-funcional. La OS se define como aquellas creencias y culturas de una institución que crean y alinean comportamientos para servir y atender necesidades que sustentan la sociedad, siendo esta la principal misión de una organización sin ánimo de lucro (Duque-Zuluaga y Schneider 2008).

Existen múltiples trabajos que se han inspirado en las aportaciones de los autores anteriores y han desarrollado el concepto de la OS en diferentes contextos. De entre ellos destacamos Álvarez et al. (2001), que plantean que la OS requiere que una entidad tenga que orientarse hacia sus beneficiarios y hacia sus patronos, así como hacia todos aquellos factores del entorno que condicionan sus relaciones con dichos grupos; o Duque-Zuluaga y Schneider (2008), que proponen una escala de medición del constructo de OS para el sector de entidades sin ánimo de lucro.

En esta misma línea, Ferrell et al. (2010) afirman que es mucho más adecuado pensar en términos de orientación múltiple, puesto que las universidades son instituciones orientadas a las necesidades de una gran variedad de "*stakeholders*" (grupos de interés), y no solamente a clientes y competidores, que sería un concepto más acorde con la OM. Definen la orientación a los "*stakeholders*" como aquella cultura organizativa que induce a los miembros de una organización a ser proactivos con respecto a las diferentes necesidades de los diversos grupos de interés.

A partir de las contribuciones anteriores llegamos a la conclusión que, en el marco de las instituciones universitarias, especialmente las públicas, parece más adecuado hablar de Orientación Social que no de Orientación al Mercado. De todos modos, plantearémos esta cuestión en las entrevistas en profundidad que llevaremos a cabo entre gestores de universidades públicas, con el objetivo de confirmar si, al orientarse al exterior, el concepto de Orientación Social es mejor aceptado entre estas instituciones que el concepto de Orientación al Mercado.

Por lo que se refiere a los antecedentes de la OM en las universidades, la revisión de la literatura sobre el tema pone de manifiesto la necesidad de investigar sobre dichos factores. Autores como Hammond et al. (2006) y Flavián y Lozano (2006) resaltan en sus líneas de investigación futuras la necesidad de detectar los antecedentes para poder actuar sobre ellos. Posteriormente, Bugandwa Mungu Akonkwa (2009) incide sobre la necesidad de investigar sobre dos conceptos que apunta como posibles antecedentes, por un lado el nivel y la forma de financiación de las instituciones universitarias y por el otro, el grado de autonomía que poseen dichas instituciones respecto a los gobiernos de sus países.

4. Metodología.

Se llevaron a cabo un total de quince entrevistas en profundidad a personas que están ocupando diferentes responsabilidades de gestión en la universidad, con el objetivo de estudiar cómo enfocan éstos el proceso estratégico de su universidad⁴ y cómo perciben el concepto de la OM, identificando asimismo los posibles antecedentes que fomentan el desarrollo de dicha estrategia en el seno de su universidad. Se elaboró un guión inicial con las preguntas a realizar para obtener dicha información, guión que fue pre-testado entre varios miembros de los grupos seleccionados, con la finalidad de ver su funcionalidad y realizar los ajustes pertinentes.

Las entrevistas se realizaron entre universidades públicas catalanas. Catalunya tiene un total de doce universidades⁵, siete de ellas de carácter público. Para seleccionar la muestra se han considerado aspectos como el tamaño, la localización y la antigüedad de las universidades, a efectos de mejorar la representatividad y la riqueza de la información (Tabla 1).

Hemos clasificado los cargos directivos y de gestión de una universidad en tres categorías: miembros de equipos rectorales, decanos/directores de facultades/escuelas y jefes de departamentos; miembros externos que toman parte en los procesos de toma de decisiones de las universidades, y miembros de equipos de gerencia del personal de administración y servicios. La selección de las personas a entrevistar se ha realizado siguiendo los criterios de Morse (1994), realizando la selección de forma deliberada y lo más heterogénea posible, dado que el objetivo de la investigación es la exploración de conceptos (Tabla 1).

TABLA 1
Datos de la muestra analizada

INSTITUCIONES	INFORMANTES	CARGOS ENTREVISTADOS
Generalitat de Catalunya	1	Comisionado/da de Universidades e Investigación (CU)
Universitat de Barcelona	3	Rector/a (R)
Universitat Autònoma de Barcelona	4	Vicerrector/a de Innovación y Transferencia del Conocimiento (VR)
Universitat Politècnica de Catalunya	3	Vicerrector/a de Planificación, Evaluación y Calidad (VR)
Universitat Pompeu Fabra	2	Vicerrector/a de Sociedad y Relaciones Institucionales (VR)
Universitat Rovira i Virgili	2	Vicerrector/a de Calidad y Estrategia Institucional (VR)
		Decano/ana Facultad de Biociencias (D)
		Jefe/fa de Departamento de Organización de Empresas (D)
		Jefe/fa del Departamento de Prehistoria, Historia Antigua y Arqueología (D)
		Presidentes/tas del Consejo Social (CS)
		Presidente/ta de la Comisión de Economía del Consejo Social (CS)
		Gerentes/tas (G)

Las entrevistas se iniciaban preguntando sobre el rol del entrevistado en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la universidad, y que describiera la estrategia de su universidad. Cada responsable explicaba la estrategia funcional de su área, sus relaciones con otros miembros de equipos o de la comunidad en general, y las rutinas en los procesos de toma de decisiones. En una segunda fase se les preguntaba sobre su percepción sobre la orientación al mercado, y en una tercera fase sobre los factores que influían en el desarrollo de dicha estrategia en el seno de su universidad.

Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas siguiendo el protocolo expuesto por McLellan (2003). Posteriormente, los resultados se sometieron a un proceso de codificación, con la finalidad de identificar los principales factores que influyen en el desarrollo de la OM por

⁴ Siguiendo a Morse (1994) se han introducido en la muestra aquellos informantes que tienen el conocimiento y la experiencia que la investigación requiere y a su vez disponían del tiempo para ser entrevistados y estaban dispuestos a participar en el estudio.

⁵ http://www.gencat.cat/diue/ambits/ur/universitats/sistema/universitat_catalanes/lLista/index.html

parte de los responsables de la gestión universitaria. La interpretación de los datos se ha realizado mediante el soporte de un programa asistido por ordenador (EdEt).

5. Resultados

5.1 Orientación al Mercado vs. Orientación a la Sociedad en las universidades públicas

Nuestro primer objetivo era averiguar si, tal como señalan Ferrell et al. (2010), el concepto de Orientación a la Sociedad (OS), propuesto por Liao et al. (2001), se adapta mejor al contexto de las universidades públicas que el concepto tradicional de OM. La Tabla 2 resume las evidencias del estudio para cada una de las variables propuestas por Liao et al. (2001), en referencia al concepto de OS para el contexto de las universidades públicas catalanas.

TABLA 2
Orientación a la Sociedad: Identificación de las variables del constructo

Variable	Concepto	Ejemplos
Orientación a “stakeholders” (beneficiarios y receptores)	Identificación de servicios potenciales a los beneficiarios entendiendo sus situaciones y necesidades y desarrollando programas y actividades valiosas para ellos.	<p>“Nosotros tenemos nuestro libro de datos donde hacemos publica toda la información del tipo tasas de abandono, de repetición de alumnos, de inserción laboral, presupuestos... de nuestros centros y departamentos”(VR)</p> <p>“En el proceso de elaboración de los estudios de grado se ha contado con un comité asesor formado por el entorno profesional que ha opinado sobre ellos antes que estos fueran llevados a aprobación definitiva por las juntas de facultades”(VR)</p>
Orientación a “stakeholders” (organismos financiadores)	Orientación a los recursos corrientes y potenciales de los gobiernos y entidades privadas implementando actividades con la finalidad de consolidarlos y aumentarlos	<p>“pensemos que el contribuyente catalán dedica 1.000 millones de euros a subvencionar las universidades públicas catalanas, creo que con tal importe el gobierno, el ciudadano tiene derecho a saber cómo se orienta los recursos que destina”(CS)</p> <p>“pienso que el principal problema es que no hay percepción de que estamos compitiendo con un mercado global. Nuestras universidades, institucionalmente, no se sientan encima de los Pirineos y miran a Europa y al mundo”(G)</p>
Orientación al entorno	Capacidad de la organización de estar orientada a no perder oportunidades del entorno observando y aprendiendo de la propia institución o de otras experiencias externas a ella	<p>“Nos movemos en términos bastante internacionales de captación de profesorado, hecho que genera cierta movilidad y dinamismo entre el profesorado”(VR)</p> <p>“Tenemos un programa destinado a recoger el espíritu emprendedor y a crear un clima de ideas innovadoras con la finalidad de no solo publicar la investigación generada sino de incentivar llevarla al terreno práctico”(VR)</p>
Orientación a la colaboración	Proceso de búsqueda de alianzas y relaciones con otras instituciones con la finalidad de ofrecer o ampliar servicios y/o el apoyo por la adquisición de recursos	<p>“yo creo que las alianzas son aquellas donde sumes calidad, proyecto con proyecto, y que la suma de los dos haga que sea más potente”(VR)</p> <p>“Nosotros hemos conseguido la categoría de Campus de Excelencia Internacional mediante la agregación de la universidad con centros de investigación cercanos a la zona”(VR)</p>
Coordinación	Implica la contribución de cada actividad	“los profesores se deben sentir miembros de una

inter-funcional	a la misión de la organización mediante planificaciones coherentes, compartir información entre todos sus miembros y la alineación entre la estrategia y los programas	<p><i>comunidad y los flujos de información deben de funcionar, las decisiones deben de ser efectivas i se debe de poder circular dentro del colectivo de personas con comodidad”(D)</i></p> <p><i>“Los sistemas informales ayudan mucho a diseminar ideas y a que sean debatidas y compartidas mejorando la alineación de los objetivos de los equipos de gobierno con sus centros y facultades”(G)</i></p>
-----------------	--	--

Los resultados obtenidos sugieren que, en el contexto de las universidades públicas, es preferible adoptar el concepto de OS que el de OM. Dichos resultados confirman también la postura de autores como Ferrell et al. (2010), en el sentido que los gestores de las universidades públicas están orientados a múltiples “*stakeholders*”, y que no consideran a un grupo más importante que otro. Asimismo, los resultados del estudio remarcan la necesidad que pudiera cambiarse la priorización de públicos interesados dependiendo de los objetivos estratégicos establecidos por la institución, y que dicha priorización no fuera la misma en todas las instituciones.

5.2 Antecedentes Institucionales de la Orientación a la Sociedad de las universidades públicas

En sus líneas de investigación futuras, Flavián y Lozano (2006) señalan que sería interesante analizar la posible influencia de los diferentes factores externos que conforman las actividades de enseñanza, investigación y difusión cultural en la orientación al mercado de las universidades. Siguiendo la recomendación de dichos autores, y fruto del análisis de la información obtenida en las entrevistas en profundidad, damos respuesta al segundo objetivo de nuestra investigación identificando cuatro antecedentes institucionales que influyen en el desarrollo y la implementación de la OS en las universidades analizadas, y proponiendo la influencia que ejercen sobre la OS de dicha universidad. La Tabla 3 resume las evidencias del estudio para cada uno de los antecedentes identificados.

TABLA 3
 Antecedentes de la Orientación Social: Identificación e influencia

Antecedente	Ejemplos	Efecto sobre OS
Financiación Autonómica	<p><i>“Si establecemos mecanismos que incentiven a tener menos repetidores resulta que la política de financiación del gobierno de la Generalitat no nos prima por ello” (CS)</i></p> <p><i>“pienso que el principal problema es que no hay percepción de que estamos compitiendo con un mercado global. Nuestras universidades, institucionalmente, no precisan sentarse encima de los Pirineos y mirar a Europa y al mundo” (G)</i></p>	Negativo
Relación con la Sociedad	<p><i>“Creo que decidir sobre lo que necesita la sociedad desde dentro de la institución ya es una primera desviación porque a lo mejor no acertamos, o no escuchamos parte de la sociedad, creo que dicho encargo debería afinarse mucho mas, así como la respuesta a dicho encargo no debería ser el sumatorio” (R)</i></p> <p><i>“A las universidades se les exigen demasiadas cosas, parece que se lo pidamos todo a la universidad! Tenemos unas universidades que vienen de la época que vienen ...sin ninguna duda uno de los problemas de nuestra sociedad, no de las universidades, pero que le hemos traspasado en gran parte” (G)</i></p>	Negativo
Modelo de Gobierno	<i>“Podemos encontrarnos con que el equipo de gobierno de la universidad realice un plan estratégico pero después se encuentra que el decano o el director de departamento son de otro parecer y juegan en contra, este</i>	Negativo

plan ya no se disemina por completo dentro de la organización, se queda parado en el camino”.(CS)

Cultura y libertad académica	<p>“Las estructuras que vienen de una tradición más o menos antigua son, tal vez, las más difíciles porque existen mayores “status”, más o menos definidos, situaciones que la gente no quiere modificar, por el contrario aquellas estructuras más modernas, ya se crearon con planteamientos distintos, con otra edad, gente más dispuesta al cambio” (VR)</p> <p>“Convencer a un profesor que haga lo que tú quieres es muy complicado, no se tienen herramientas, a diferencia de una empresa privada que si que dispone de éstas para presionar al personal, en la universidad no se tienen” (CU)</p>	Negativo
------------------------------	--	----------

El primer antecedente identificado lo denominamos “Financiación Autonómica⁶”. Contrariamente a la recomendación del *Informe Dearing*⁷ (1997), en las entrevistas realizadas observamos que la forma de financiación de las universidades por parte de los gobiernos es un factor que limita la capacidad de los directivos de estas instituciones para establecer estrategias que incentiven sus recursos y capacidades, y/o para generar mayores fuentes de ventajas competitivas. Las personas entrevistadas pusieron de relieve las dificultades que encuentran para llevar a cabo el desarrollo y el seguimiento de políticas estratégicas de implementación y mejora de la OS en su universidad, al no ser ésta una prioridad en los objetivos establecidos por las administraciones estatales y autonómicas. En términos formales:

Proposición 1: A mayor grado de incompatibilidad entre el modelo de financiación autonómico y la orientación a la sociedad de la universidad, menor será la orientación a la sociedad de la universidad.

El segundo antecedente lo denominamos “Relación con la Sociedad”. A partir de las entrevistas realizadas se detecta que resulta difícil alinear los objetivos de la universidad con los diferentes grupos de interés⁸, y los servicios que la sociedad en general espera recibir de dichas instituciones. El hecho de tener que estar orientada a múltiples “stakeholders”, y a todos por igual, no ayuda a la priorización de los objetivos concretos que faciliten la implementación de la OS. En términos formales:

Proposición 2: Cuanto menor sea la relación entre la universidad y la sociedad, menor será la orientación a la sociedad de la universidad.

Un tercer antecedente hace referencia al “Modelo de Gobierno”. Actualmente se mantiene en todas las universidades públicas catalanas un sistema colegial de gobierno, denominado gobierno compartido, en el cual las decisiones se toman de forma colectiva, principalmente entre académicos. Este sistema tiene importantes deficiencias, es lento, favorece el conservadurismo y dificulta la alineación de las misiones y de los objetivos de la institución con las diferentes estructuras de poder de las instituciones universitarias (Mora, 2001). De las entrevistas realizadas se evidencia también el hecho que dicho modelo de gobierno promueve

⁶ El Estado puede optar por un papel de Estado-controlador, otorgando a las universidades mayor autonomía, o adoptar un papel de Estado-supervisor, exigiéndoles mayor responsabilidad en la rendición de cuentas, transparencia y eficiencia (Sporn, 2003, Mora, 2009).

⁷ Pone de relieve la necesidad de que exista la diversidad entre las universidades, y que éstas respondan a las diferentes necesidades de la sociedad y trabajen en colaboración con las comunidades locales, sin un control central que tienda a uniformizarlas.

⁸ En el *Informe Dearing* se destaca que cada grupo de interés (el Estado, los estudiantes y los graduados, las instituciones, el personal de educación superior, el tejido empresarial y las familias de los estudiantes) tiene una relación diferente con la universidad, y por ello es necesario mantener alineados los objetivos de cada uno de estos grupos con los objetivos de la institución.

los conflictos de intereses entre las diversas estructuras⁹, y dificulta la alineación de los objetivos entre éstas, frenando el establecimiento de medidas que incentiven la implementación del concepto de OS. En términos formales,

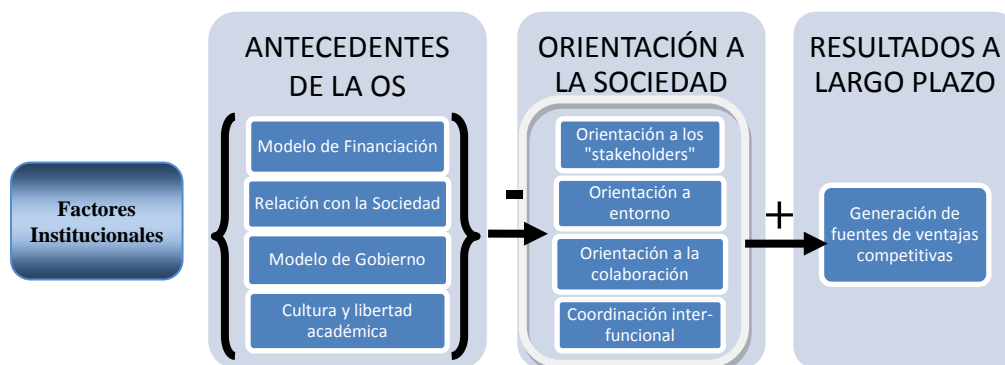
Proposición 3: A mayor incompatibilidad entre la orientación a la sociedad de la universidad y los objetivos de las diferentes estructuras universitarias, menor será la orientación a la sociedad de la universidad.

El cuarto antecedente lo denominamos “Cultura y libertad académica”¹⁰. Según Gairín (2006), la cultura representa el conjunto de significados, principios, valores, creencias, y prácticas compartidos por los miembros de una organización que dan a ésta una identidad propia y determinan la conducta peculiar de los individuos que la forman y de la propia institución. De las entrevistas realizadas se identifica una dificultad en diseminar el logro de la institución a nivel global en el seno de las personas que integran la universidad, debido a una cultura organizativa que genera poca visión de la institución cómo un todo, mas marcada por el individualismo de los académicos o por el sentimiento de pertenencia a una estructura descentralizada determinada, que de pertenencia a la institución cómo un todo. Fruto de las entrevistas realizadas se pone de manifiesto que la dirección de la universidad no dispone de instrumentos para conseguir dirigir la actividad de los individuos hacia las misiones y objetivos de la universidad, puesto que los incentivos individuales para la realización de las actividades de investigación y docencia de los académicos provienen de agencias externas a la institución. En términos formales,

Proposición 4: A mayor grado de individualismo de las personas que integran las estructuras universitarias, menor será la orientación a la sociedad de la universidad.

En resumen, y considerando a la OS cómo un recurso interno que acaba generando fuentes de ventajas competitivas en una institución universitaria, vemos que ésta se halla influenciada por un conjunto de antecedentes que son consecuencia del entorno político y social donde operan dichas universidades, y que identificamos como factores institucionales¹¹ (Figura 1).

FIGURA 1
Construto de OS: variables y relaciones



Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la habilidad de las instituciones universitarias analizadas para generar resultados desde la OS cómo un recurso dependerá básicamente de su eficacia en gestionar el contexto social en el que se encuentran (Oliver, 1991, 1997).

⁹ Es una situación en la que los intereses del principal y los intereses del agente están en conflicto, prefiriendo pues ambas partes diferentes cursos de acción (Kivistö, 2008).

¹⁰ La influencia que ejercen los factores culturales de la sociedad en los individuos que integran la universidad y que conforman la cultura organizativa de dichas instituciones.

¹¹ Entendidos cómo aquel conjunto de tradiciones, presiones, normas, hábitos, legitimidad y demandas del entorno social.

6. Conclusiones

La primera conclusión del presente trabajo es que la OS es un concepto más apropiado para las universidades públicas que el concepto de OM. Del análisis de las entrevistas realizadas observamos que, de acuerdo con la afirmación de Ferrell et al. (2010), las universidades están orientadas a la necesidades de una gran variedad de “*stakeholders*”, no solamente a clientes y competidores, que sería más acorde con el concepto original de OM. Tiene sentido que ello sea así, ya que para operar en el contexto actual los gestores de las instituciones analizadas ponen el acento en la necesidad de enfocar la universidad hacia aspectos que hace una década no eran tenidos en cuenta por parte de los equipos directivos de dichas instituciones, pero que hoy deben ser introducidos en la filosofía y la cultura de dichas organizaciones. Entre ellos destaca la necesidad de estar orientadas al entorno, con el objetivo de no perder oportunidades, así como de estar orientadas a la búsqueda de alianzas y relaciones con otros organismos, con la finalidad de conseguir ventajas competitivas.

Nuestro trabajo confirma la postura de Oliver (1991, 1997) y de Auh y Menguc (2009), en el sentido que la Orientación a la Sociedad en las universidades públicas se concibe como un recurso que genera fuentes de ventajas competitivas, y que, a su vez, dicha OS se ve influenciada por determinados factores institucionales. Según la presente investigación, los gestores asumen la necesidad de potenciar las fuentes de ventajas competitivas basadas en el desarrollo estratégico de sus recursos internos, identificando cómo aspecto clave la necesidad de un cambio de filosofía organizativa hacia una OS, y de este modo acabar con la homogeneidad de objetivos y misiones estratégicos que presentan actualmente las universidades públicas en España. En consecuencia, son conscientes que es difícil llevar a cabo cambios estratégicos en el seno de sus instituciones si no se alinean los objetivos de los gobiernos y la sociedad con los objetivos de las universidades. Lo anterior dibuja un nuevo escenario en el que se vuelve muy necesario definir de nuevo las relaciones entre el gobierno y la universidad y, a su vez, lo que espera la sociedad de cada una de sus universidades públicas. Los gestores también señalan la dificultad añadida de no disponer de una estabilidad estratégica a largo plazo, puesto que los actuales modelos de gobierno contemplan horizontes temporales de cuatro años. Asimismo apuntan la dificultad de socializar una filosofía de OS en el seno de una institución en la que el beneficio individual prima en exceso sobre el sentido de beneficio institucional, y en consecuencia de pertenencia a la institución.

Dado que la OS significa la adopción del concepto de marketing en la universidad, una conclusión clave del presente trabajo es que los factores institucionales tienen un papel fundamental en el establecimiento de estrategias en dichas instituciones con la finalidad de obtener fuentes de ventajas competitivas. Así pues, el éxito de la implementación del concepto de OS en una institución universitaria pasa por conocer los factores institucionales que limitan o constriñen dicha orientación. En la presente investigación se identifican cuatro antecedentes de carácter institucional que ejercen un efecto negativo sobre la implementación y desarrollo de la OS en las universidades analizadas: la financiación autonómica, la relación con la sociedad, el modelo de gobierno y la cultura y libertad académica. A partir de de ahí se elaboran unas propuestas de investigación sobre la relación entre dichos antecedentes y la OS de la universidad.

Asimismo, de esta investigación se extraen algunas implicaciones importantes para la gestión de las universidades públicas. En primer lugar, la recomendación de que sus gestores hagan un gran esfuerzo por orientar la universidad a la sociedad, puesto que así estará en mejor disposición para identificar nuevas oportunidades, establecer redes y alianzas y generar mayor eficiencia en la asignación de sus recursos escasos, aspectos clave para estas instituciones. De acuerdo con Conway (1994), es necesario conocer cómo las universidades desarrollan sus misiones y cómo implementan dichas estrategias. Nuestra investigación puede ser también de ayuda a los gestores pues identifica una serie de antecedentes institucionales que fomentan o dificultan la implantación de estrategias de OS.

Cómo futuras líneas de investigación resulta necesario determinar, por un lado, una escala de medición del concepto de OS para las universidades públicas españolas, y así dar respuesta a estudios anteriores que subrayan el interés de dichas investigaciones. Dicha herramienta sería muy útil para diagnosticar el grado de OS de las universidades públicas españolas y establecer comparativas con otros países que conforman el EEES; por otro lado, convendría en futuras investigaciones identificar las fuentes de ventajas competitivas concebidas como generadoras de mejoras de resultados de dichas instituciones a largo plazo. Lo anterior genera la necesidad de definir qué se entiende por resultados de las universidades públicas, aunque, según Caruana et al. (1998), resulte complicado determinar el resultado en una institución sin ánimo de lucro.

Esta investigación presenta también algunas limitaciones que hay que contemplar como oportunidades para la investigación futura. En primer lugar, hemos defendido la necesidad de que las universidades adopten una OS en lugar de una OM, ya que están orientadas a la vez a varios “*stakeholders*”, pero no hemos estudiado si la OS genera resultados superiores que la OM. Otra limitación es que no existe todavía un acuerdo general sobre el concepto de la OS. En consecuencia, y tomando de base el trabajo de Ferrell et al. (2010), apuntamos que se debería llevar a cabo un análisis longitudinal con el objetivo de identificar el grado de priorización a lo largo del tiempo por parte de las universidades públicas españolas de las diferentes variables que conforman el constructo de OS. Por otro lado, otra limitación es que, debido a la propia finalidad de la investigación, estudio exploratorio, el contexto y la muestra analizados no permiten generalizar los resultados obtenidos. En tercer lugar, solo se ha tratado el contexto de la universidad pública, por lo que los resultados obtenidos no pueden ser extrapolados a las universidades privadas.

Referencias Bibliográficas

- ÁLVAREZ L.I., SANTOS M.L. y VÁZQUEZ R. (2001). “El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis”. *Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad*, Oviedo.
- ÁLVAREZ L.I., SANTOS M.L. y VÁZQUEZ R. (2002) “The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain”, *International Journal of Nonprofit and voluntary Sector Marketing*, **7** (1), pp. 55-67.
- AUH S. y MENGUC B. (2009). “Broadening the scope of the resource-based view in marketing: The contingency role of institutional factors”. *Industrial Marketing Management*, **38**, pp. 757-768.
- BARNEY J.B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, **17** (1), pp. 99-120.
- BRICALL, J.M. (2000). *Informe Universidad 2000. Informe sobre la Enseñanza Superior en España*. Conferencia de Rectores de la Universidades Españolas (CRUE).
- BUGANDWA MUNGU AKONKWA D. (2009).” Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions?”. *International Journal of Quality and Service Sciences*, **1** (3), pp. 311-333.
- CARUANA A., RAMASESHAN B. y EWING M.T. (1998). “Do universities that more market orientated perform better?”. *International Journal of Public Sector Management*, **11** (1), pp. 55-70.
- CERVERA A., MOLLÀ A. y GIL I. (1999). “Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas”, *Revista Española de Investigación en Marketing*, **3** (2), pp. 55-81.
- CERVERA A., MOLLÀ A. y SÁNCHEZ M. (2001) “Antecedents and consequences of market orientation in public organizations”, *European Journal of Marketing*, **35** (11/12), pp. 1259-1286.

- CONWAY T. MACKAY S. y YORKE D. (1994). "Strategic Planning in Higher Education: who are he consumers?", *International Journal of Educational Management*, **8** (6), pp. 29-36.
- DEARING, R. (1997). *Lord Dearing Report*. National Committee of inquiry into Higher education, London.
- DIMAGGIO P.J. y POWELL W.W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, **48**, pp. 147-160.
- DIMAGGIO P.J. y POWELL W.W. (1991). *"The New Institutionalism in Organizational Analysis"*. University of Chicago Press.
- DOBNÍ C.B. y LUFFMAN G. (2003). "Determining the scope and impact of Market Orientation profiles on Strategy implantation and performance". *Strategic Management Journal*, **24**, pp. 577-585.
- DUQUE-ZULUAGA L.C. y SCHNEIDER U. (2008). "Market Orientation and Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring Both Concepts and the Relationship between Them". *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, **19** (2), pp. 25-47.
- FERNÁNDEZ Z. (1999). "El estudio de las organizaciones (la jungla dominada)". *Papeles de Economía Española*, **78-79**, pp. 56-76.
- FERRELL O.C., GONZALEZ-PADRON T.L., HULT G.T.M. Y MAIGNAN I. (2010). "From Market Orientation to Stakeholder Orientation", *Journal of Public Policy & Marketing*, **29** (1), pp. 93-96
- FLAVIAN C. y LOZANO F.J. (2004) "La orientación al mercado de la universidad pública: un reto para el sistema universitario español", *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, **1** (2), pp.9-28.
- FLAVIAN C. y LOZANO F.J. (2005) "Relación entre orientación al mercado y resultados en el sistema público de educación", *Revista Asturiana de Economía*, **32**.
- FLAVIAN C. y LOZANO F.J. (2006). "Organisational antecedents of market orientation in the public university system", *International Journal of Public Sector Management*, **19** (5), pp. 447-467.
- GAIRÍN J. (2006). "La cultura institucional y la universidad" en Tomàs M. et al. (2006) "Reconstruir la universidad a través del cambio cultural", Documents, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.
- GRANT R.M. (1991). "The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, **33** (3), pp. 114-135.
- GREENLEY G.E., HOOLEY G.J. y RUDD J.M. (2005). "Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets", *Journal of Business Research*, **58**, pp. 1483-1494.
- HAMMOND K.L., WEBSTER R.L. y HARMON H.A. (2006). "Market orientation, top management emphasis and performance within university schools of business: implications for universities", *Journal of Marketing Theory and Practice*, **14** (1), pp. 69-85.
- HEMSLEY-BROWN I. y OPLATKA J. (2006). "Universities in a competitive global marketplace. A systematic review of the literature on higher education marketing", *International Journal of Public Sector Management*, **19** (4), pp. 316-338.
- HOU J-J. (2008). "Toward a research model of Market Orientation and Dynamic Capabilities". *Social Behaviour and Personality*, **38** (9), pp. 1251-1268.
- HULT G.T.M. y KETCHEN J.R. (2001). "Does Market Orientation Matter? A test of the relationship between positional advantage and performance". *Strategic Management Journal*,

22, pp. 899-906.

HULT G.T.M., KETCHEN J.R. y SLATER S.F. (2005). "Market Orientation and Performance: an integration of disparate approaches". *Strategic Management Journal*, **26**, pp. 1173-1181.

KIRCA A. H., JAYACHANDRAN S. y BEARDEN W.O. (2005). "Market Orientation: A meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance". *Journal of Marketing*, **69** (2), Pp. 21-41.

KIVISTÖ J. (2008). "An assessment of agency theory as a framework for the government–university relationship", *Journal of Higher Education Policy and Management*, **30** (4), pp.339-350.

KHOLI A.K. y JAWORSKI B.J. (1990). "Market Orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, **54** (2), pp. 1-18.

KOTLER P. y LEVY (1969). "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, **33**,(1), pp. 10-15.

KOTLER P. (1972) "A generic concept of marketing", *Journal of Marketing*, **36**,(2), pp. 46-54.

LIAO M-N., FOREMAN S. y SARGEANT A. (2001). "Market versus social orientation in the nonprofit context", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, **6** (3), pp. 254-268.

McLELLAN E., MACQUEEN K.M. y NEIDIG J.L. (2003). "Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription", *Fields Methods*, **15** (1), pp. 63-84.

MEYER W. y ROWAN B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *The American Journal of Sociology*, **83** (2), pp. 340-363.

MORPHEW C. y HUISMAN J. (2002). "Using Institutional Theory to Reframe Research on Academic Drift", *Higher Education in Europe*, **27** (4), pp. 491-506.

MORSE J.M. (1994). *Designing Funded Qualitative Research*. In Denzin N.K y Lincoln Y.S. (ed), *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage, pp. 220-234.

MORA J-G. (2001). "Governance and Management in the new university", *Tertiary Education and Management*, **7**, pp. 95-110.

MORGAN N.A., VORHIES D.W. y MASON C.H. (2009). "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, **30**, pp. 909-920.

NARVER J.C. y SLATER S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, **55** (4), pp. 20-35.

NORTH D.C. (1990). *Institutions, Institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

NORTH D.C. (2005): "*Understanding the Process of Economic Change*". Princeton University Press.

OLAVARRIETA S. y FIEDMAN R. (2008). "Market Orientation, knowledge-related resources and firm performance", *Journal of Business Research*, **61**, pp. 623-630.

OLIVER C. (1991). "Strategic responses to institutional process", *Academy of Management Review*, **16**, pp. 145-179.

OLIVER C. (1997). "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, **18** (9), pp. 697-713.

OPLATKA J. y HEMSLEY-BROWN I. (2007). "The incorporation of market orientation in the school culture: an essential aspect of school marketing", *International Journal of Educational Management*, **21** (4), pp. 292-305.

- PETERAF MA. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based View", *Strategic Management Journal*, **14** (3), pp. 179– 191.
- PFEFFER J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA. Pitman Publications.
- RODRIGUEZ CANO C., CARRILLAT F.A. y JARAMILLO F. (2004). "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing*, **21**, pp. 179-200.
- SARGEANT A., FOREMAN S. y LIAO M (2002). "Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, **10** (2), pp. 41-64.
- SCOTT W.R. (1987). "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, **32** (4), pp. 493-512.
- SCOTT W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- SPORN B. (2003). "Management in Higher Education: Current Trends and Future Perspectives in European Colleges and Universities", en R. Begg (Ed.), *The Dialogue between Higher Education Research and Practice*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 97-107.
- VILALTA J.M. (2006). *La Rendición de cuentas de las universidades a la sociedad*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, Madrid.
- WEBSTER R.L., HAMMOND K.L. y HARMON H.A. (2006). "A study of market orientation in American Business Schools", *Academy of Marketing Studies Journal*, **10** (2), pp. 9-22.