




## C A P Í T U L O 11

# Orientación al Mercado del Profesorado Universitario: Análisis de la Licenciatura en Administración de la Universidad Tecnológica de Nayarit

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.43025280811>

**J. Arnulfo García Muñoz**

Dr. en Educación

Universidad Autónoma de Nayarit

<http://orcid.org/0000-0002-9932-135>

**Isidro Bobadilla García**

Doctor en Educación

Universidad Tecnológica de Nayarit.

**Vannia Yossadelly Torres Moreno**

Estudiante de la Licenciatura en Mercadotecnia en la Universidad Autónoma de Nayarit

**RESUMEN:** El presente estudio tiene como objetivo analizar el nivel de orientación al mercado de los docentes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Tecnológica de Nayarit, a partir de la perspectiva comportamental planteada por Kohli y Jaworski (1990), la cual concibe la Orientación al Mercado (OM) como el conjunto de actividades relacionadas con la generación de inteligencia de mercado, su diseminación al interior de la organización y la respuesta coordinada hacia dicho conocimiento. La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal, aplicando un cuestionario a docentes; los datos se procesaron siguiendo la metodología de Gaski y Etzel (1986). Los resultados muestran que el 60% de los docentes se ubican en un nivel “Algo orientado” y el 40% en “Bastante orientado”, con un desempeño notable en la respuesta a la inteligencia de mercado (90% responden bien y 10% muy bien), aunque con debilidades en la diseminación de información, donde el 40% no disemina inteligencia y ninguno alcanza niveles altos. Estos hallazgos evidencian la necesidad de reforzar los mecanismos de comunicación institucional, aportando un valor original al estudio de la orientación al mercado en la educación superior tecnológica.

**PALABRAS CLAVE:** orientación al mercado; docente; Administración; educación superior.

## Orientation to the Market of University Professors: Analysis of the Degree in Administration at the Technological University of Nayarit

**ABSTRACT:** The aim of this study is to analyze the level of market orientation among professors of the Business Administration program at the Universidad Tecnológica de Nayarit, based on the behavioral perspective proposed by Kohli and Jaworski (1990). This approach conceives market orientation as a set of activities related to the generation of market intelligence, its dissemination within the organization, and the coordinated response to such knowledge. The research followed a quantitative, descriptive, and cross-sectional design, applying a questionnaire to 10 professors; data were processed according to the methodology of Gaski and Etzel (1986). The results show that 60% of professors are classified as "Somewhat oriented" and 40% as "Fairly oriented," with a remarkable performance in responding to market intelligence (90% respond well and 10% very well). However, weaknesses are evident in the dissemination of information, where 40% do not disseminate intelligence and none reach higher levels. These findings highlight the need to strengthen institutional communication mechanisms, offering an original contribution to the study of market orientation in higher education institutions.

**KEYWORDS:** market orientation; faculty; Management; higher education.

### INTRODUCCIÓN

La orientación al mercado (OM) ha sido reconocida como un factor determinante para la competitividad organizacional, no solo en el ámbito empresarial, sino también en las Instituciones de Educación Superior (Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1995). Desde la perspectiva comportamental, la OM se entiende como la generación, diseminación y respuesta a la inteligencia de mercado, procesos que permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y responder eficazmente a las necesidades de sus clientes (Jaworski & Kohli, 1993). En el contexto educativo, los estudiantes pueden considerarse clientes principales, al tiempo que el mercado laboral y la sociedad fungen como actores clave que influyen en la pertinencia y calidad de la formación profesional (Hemsley-Brown & Oplatka, 2015).

Diversos estudios han señalado la importancia de analizar la OM en Universidades, pues estas enfrentan presiones crecientes por mejorar la calidad, la pertinencia y la rendición de cuentas (Day, 1994; Hunt & Morgan, 1995; González & Guillén, 2008).

En el caso de las Universidades Tecnológicas, este enfoque resulta particularmente relevante, dado su modelo educativo intensivo, su estrecha vinculación con el sector productivo y su énfasis en la formación de competencias aplicadas. La Universidad Tecnológica de Nayarit (UTN), a través de la Licenciatura en Administración, constituye un espacio idóneo para explorar la aplicación de la OM en la docencia, ya que su misión institucional está orientada a la preparación de profesionales capaces de responder a las demandas de organizaciones públicas y privadas en contextos cambiantes.

Este artículo tiene como propósito analizar el grado de orientación al mercado de los docentes de la Licenciatura en Administración de la UTN, considerando las tres dimensiones propuestas por Kohli y Jaworski (1990): generación de inteligencia de mercado, disseminación de la información y respuesta a la inteligencia. Se busca, además, identificar en qué medida estas prácticas contribuyen a fortalecer la pertinencia de la formación administrativa y a mejorar la relación entre universidad y entorno.

## MARCO TEÓRICO

La orientación al mercado (OM) se ha consolidado como uno de los conceptos centrales en la literatura de marketing estratégico y gestión organizacional. Desde su formulación, diferentes corrientes han intentado explicar su naturaleza, implicaciones y formas de medición. Dos de las perspectivas más influyentes han sido la cultural y la comportamental.

Por un lado, Narver y Slater (1990) conciben la OM como una cultura organizacional en la que se integran valores, normas y creencias que impulsan a los miembros de una institución a priorizar la satisfacción de las necesidades de los clientes. Este enfoque enfatiza el carácter institucional y duradero de la OM, lo que supone que la orientación al mercado no se limita a acciones puntuales, sino que forma parte del ADN organizacional.

Por otro lado, Kohli y Jaworski (1990) plantean un enfoque comportamental, en el que la OM se entiende como la ejecución de procesos específicos vinculados a la inteligencia de mercado: generación, disseminación y respuesta. Estos autores subrayan que lo relevante no es únicamente compartir valores, sino llevar a cabo acciones observables que permitan identificar y responder a las necesidades de los clientes. En investigaciones posteriores, Jaworski y Kohli (1993) confirmaron que este enfoque ofrece herramientas útiles para evaluar la práctica de la OM en diferentes contextos, ya que se centra en la evidencia empírica y la medición de comportamientos.

En el campo de la educación superior, la aplicación de la OM ha ido cobrando relevancia en las últimas décadas. Hemsley-Brown y Oplatka (2015) destacan que

las universidades se encuentran en un entorno cada vez más competitivo, donde deben demostrar su capacidad de responder a las demandas sociales y del mercado laboral. Este contexto obliga a repensar la relación entre instituciones educativas y su entorno, reconociendo a los estudiantes como clientes principales, pero también considerando a empleadores, egresados y la sociedad en general como partes interesadas clave.

De manera particular, la generación de inteligencia de mercado en universidades se traduce en la capacidad de obtener información sobre tendencias educativas, perfiles de egreso requeridos y expectativas de los estudiantes. La diseminación de la inteligencia consiste en compartir esta información de manera eficiente entre docentes, coordinadores y autoridades para generar una visión estratégica común. Finalmente, la respuesta a la inteligencia implica transformar dicha información en decisiones pedagógicas, innovaciones curriculares y estrategias de vinculación con el entorno (Day, 1994; Hunt & Morgan, 1995).

Estudios en el ámbito latinoamericano (González & Guillén, 2008) señalan que la adopción de prácticas orientadas al mercado en universidades permite fortalecer la pertinencia de los programas académicos, incrementar la empleabilidad de los egresados y consolidar la vinculación con sectores productivos y gubernamentales. Asimismo, Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998) identifican que la OM se relaciona positivamente con la innovación institucional y con la calidad del servicio educativo percibido por los estudiantes.

En el caso de la formación en Administración, la OM resulta particularmente estratégica, dado que este campo busca preparar profesionistas capaces de gestionar organizaciones en contextos dinámicos. En este sentido, la literatura reconoce que la vinculación entre las prácticas docentes y las demandas del entorno contribuye a fortalecer competencias como la planeación estratégica, la innovación y la gestión por objetivos (Slater & Narver, 1995; Lado, Maydeu-Olivares & Rivera, 1998; González & Guillén, 2008). Asimismo, Hemsley-Brown y Oplatka (2015) destacan que la OM en educación superior incrementa la pertinencia de la formación, lo cual resulta especialmente relevante en programas de corte administrativo.

En síntesis, la OM proporciona un marco conceptual robusto para analizar el desempeño docente en la Licenciatura en Administración de la UTN. Adoptando el enfoque comportamental de Kohli y Jaworski (1990), este estudio busca evidenciar cómo los procesos de generación, diseminación y respuesta a la inteligencia de mercado se manifiestan en la práctica académica, y de qué manera contribuyen a fortalecer la pertinencia y la calidad de la formación profesional en administración.

## METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un diseño descriptivo y cuantitativo, cuyo objetivo es medir el grado de OM de los docentes de la Licenciatura en Administración de la UTN.

Para la recolección de datos se utilizó la escala de Flavián y Lozano (2006), desarrollada específicamente para el contexto de la educación superior, la cual se fundamenta en el modelo comportamental de Kohli y Jaworski (1990). Esta escala contempla tres dimensiones principales: generación de inteligencia de mercado, diseminación de la información y respuesta a la inteligencia, con ítems medidos en escala tipo Likert de cinco puntos, que permiten captar el grado de acuerdo de los docentes frente a cada afirmación.

El cálculo del índice de OM se realizó siguiendo el procedimiento de Gaski y Etzel (1986), mediante la construcción de un índice ponderado a partir de las puntuaciones totales de cada subescala. La fórmula general (1), es la siguiente:

$$IOM = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \left( \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij} \right) \dots\dots\dots(1)$$

donde:

- $x_{ij}$  = respuesta del docente  $i$  al ítem de la subescala  $j$ .
- $m$  = número de ítems en cada subescala.
- $n$  = número de subescalas.

La expresión (1) permite obtener un valor que, considerando que cada ítem toma valores de una escala de 1 a 5, el puntaje total oscila entre 16 (mínimo) y 80 (máximo). A partir de este rango, se establecieron cuatro intervalos para clasificar el nivel de orientación al mercado:

- No orientado (16–32).
- Algo orientado (33–48).
- Bastante orientado (49–64).
- Muy orientado (65–80).

La población de estudio estuvo conformada por los 10 docentes que integran la planta académica de la Licenciatura en Administración en la UTN. Aunque el tamaño de la muestra es reducido, el estudio tiene carácter exploratorio, aportando evidencia preliminar sobre la aplicación de la OM en contextos de educación superior tecnológica.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos permiten analizar el grado de OM de los docentes de la Licenciatura en Administración de la UTN, considerando las tres dimensiones planteadas por Kohli y Jaworski (1990) y adaptadas al contexto de educación superior por Flavián y Lozano (2006).

### Generación de inteligencia de mercado

RANGO	CATEGORÍAS	FRECUENCIA	% S/MUESTRA
5-9	No genera inteligencia	0	0%
10-14	Genera algo de inteligencia	2	20%
15-19	Genera bastante inteligencia	6	60%
20-25	Genera mucha inteligencia	2	20%
Total		10	100%

Tabla 1. Generación de inteligencia de mercado, del docente de la lic. en Administración

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los docentes (60%) se ubican en la categoría de “bastante generadores de inteligencia”, lo que indica que recaban información del entorno y de sus estudiantes de manera constante, aunque solo un 20% alcanza el nivel más alto de generación de inteligencia.

### DISEMINACIÓN DE LA INTELIGENCIA

RANGO	CATEGORÍAS	FRECUENCIA	% S/MUESTRA
5-9	No disemina inteligencia	4	40%
10-14	Disemina algo de inteligencia	5	50%
15-19	Disemina bastante inteligencia	1	10%
20-25	Disemina mucha inteligencia	0	0%
Total		10	100%

Tabla 2. diseminación de la inteligencia de mercado, del docente de la lic. en Administración

Fuente: elaboración propia

Los resultados evidencian una debilidad en la diseminación de la información: el 90% de los docentes se concentra en niveles bajos o intermedios, lo que sugiere que la información recabada no se comparte de manera sistemática dentro de la academia.

### RESPUESTA A LA INTELIGENCIA DE MERCADO

RANGO	CATEGORÍAS	FRECUENCIA	% S/ MUESTRA
6–11	No responde a la inteligencia de mercado	0	0%
12–17	Responde algo a la inteligencia	0	0%
18–23	Responde bien a la inteligencia	9	90%
24–30	Responde muy bien a la inteligencia	1	10%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Tabla 3. Respuesta a la inteligencia de mercado, del docente de la lic. en Administración  
Fuente: elaboración propia

En contraste con la dimensión anterior, la respuesta a la inteligencia muestra un desempeño sólido: el 100% de los docentes se ubican en niveles altos de respuesta, lo que significa que las decisiones y acciones pedagógicas se alinean con la información obtenida.

### NIVEL GLOBAL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

RANGO	CATEGORÍAS	FRECUENCIA	% S/MUESTRA
16–32	No orientado	0	0%
33–48	Algo orientado	6	60%
49–64	Bastante orientado	4	40%
65–80	Muy orientado	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Tabla 4. Orientación al Mercado global del docente de la lic. en Administración  
Fuente: elaboración propia

De manera general, los resultados reflejan que los docentes de la Licenciatura en Administración presentan un nivel de OM intermedio, con una mayoría en la categoría de “algo orientado” (60%) y un 40% en “bastante orientado”. Ningún

docente alcanzó el nivel de “muy orientado”, lo que sugiere la necesidad de reforzar especialmente los procesos de generación sistemática y, sobre todo, la diseminación de la información para consolidar una orientación más completa.

## ANÁLISIS

Los resultados muestran que la OM de los docentes de la Licenciatura en Administración de la UTN se encuentra en un nivel intermedio, con predominio en la categoría de “algo orientado” (60%) y sin alcanzar el nivel de “muy orientado”. Este hallazgo es coherente con lo planteado por Kohli y Jaworski (1990), quienes sostienen que la OM es un proceso complejo que requiere el desarrollo coordinado de sus tres dimensiones: generación, diseminación y respuesta a la inteligencia de mercado.

En la dimensión de generación de inteligencia, la mayoría de los docentes (60%) se ubica en el nivel de “bastante generador”, lo que indica una práctica consistente de recopilación de información sobre estudiantes y necesidades del entorno. Sin embargo, el hecho de que solo un 20% alcance el nivel máximo evidencia limitaciones en la implementación sistemática de mecanismos de recolección y análisis. De acuerdo con González y Guillén (2008), este comportamiento es frecuente en instituciones educativas donde la obtención de información suele depender de iniciativas individuales más que de estrategias organizadas.

La dimensión de diseminación de la inteligencia presenta la principal debilidad: el 90% de los docentes se concentra en los niveles bajos o medios. Esto coincide con lo señalado por Day (1994), quien afirma que la circulación de información en las organizaciones depende tanto de los canales formales como de la existencia de una cultura de comunicación interna. En este caso, los datos sugieren que la información generada no fluye de manera suficiente entre los actores académicos, lo que limita su potencial para convertirse en insumo colectivo en la toma de decisiones.

En contraste, la dimensión de respuesta a la inteligencia se configura como la principal fortaleza: el 100% de los docentes se ubica en niveles altos de respuesta, lo que indica que la información disponible se traduce en acciones concretas dentro de la práctica docente. Este resultado confirma lo planteado por Jaworski y Kohli (1993), quienes sostienen que la orientación al mercado no solo depende de la información recopilada y difundida, sino de la capacidad de convertirla en decisiones y acciones que generen valor.

En conjunto, los hallazgos evidencian que la Licenciatura en Administración presenta un nivel de OM en construcción. La fortaleza observada en la respuesta constituye una base sólida, pero los bajos niveles en la diseminación de inteligencia representan un área crítica de mejora. En línea con lo expuesto por Hemsley-Brown



y Oplatka (2015), la consolidación de la OM en educación superior requiere avanzar hacia un modelo integral, donde la generación, comunicación y uso de información sean prácticas permanentes, institucionalizadas y compartidas entre toda la planta docente.

## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El presente estudio evidenció que los docentes de la Licenciatura en Administración de la UTN presentan un nivel de OM intermedio, con predominio en la categoría de “algo orientado” y ausencia en los niveles más altos. Este resultado refleja avances parciales en la adopción de prácticas asociadas a la orientación al mercado, aunque también señala áreas críticas de mejora, particularmente en la diseminación de la información.

Entre los principales hallazgos se identificó que:

1. La **generación de inteligencia de mercado** es practicada por la mayoría de los docentes, aunque aún con limitaciones para alcanzar niveles más elevados y sistemáticos.
2. La **diseminación de la inteligencia** constituye la principal debilidad, al concentrarse la mayoría en niveles bajos o medios, lo que restringe la construcción de una visión compartida.
3. La **respuesta a la inteligencia** se presenta como la principal fortaleza, ya que la totalidad de los docentes convierte la información en acciones pedagógicas, favoreciendo la pertinencia de la enseñanza.

Estas evidencias tienen varias implicaciones prácticas. Para la institución, los resultados sugieren la necesidad de generar estrategias formales de comunicación académica que fortalezcan la circulación de información entre docentes, coordinadores y directivos. Asimismo, es recomendable impulsar programas de formación docente en OM, que permitan comprender la importancia de integrar la inteligencia generada en los procesos de planeación y evaluación académica.

En el plano académico, el estudio aporta al debate sobre la aplicación de la OM en educación superior, confirmando la pertinencia del enfoque comportamental de Kohli y Jaworski (1990) y de su adaptación al ámbito universitario por Flavián y Lozano (2006). Además, abre la posibilidad de realizar investigaciones comparativas entre distintos programas educativos para identificar cómo varía la orientación al mercado según la disciplina.

Finalmente, se reconoce que el tamaño reducido de la muestra representa una limitación, lo que sugiere que futuros estudios deberán incorporar un número mayor de participantes y complementar los datos cuantitativos con análisis cualitativos, con el fin de enriquecer la comprensión del fenómeno.

## REFERENCIAS

- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Flavián, C., & Lozano, J. (2006). Market orientation of Spanish public universities: A suitable response to the growing competition. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(2), 101–140. [https://doi.org/10.1300/J050v16n02\\_05](https://doi.org/10.1300/J050v16n02_05)
- González, M., & Guillén, M. (2008). La orientación al mercado en instituciones de educación superior: Un análisis exploratorio. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 14(3), 537–550. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000300012](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000300012)
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2015). University choice: What do we know, what don't we know and what do we still need to find out? *International Journal of Educational Management*, 29(3), 254–274. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2013-0150>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A., & Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations: A structural equations model. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 23–39. <https://doi.org/10.1108/03090569810197458>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.1177/002224299505900306>