

Capítulo II

Teorización

Este capítulo tiene como finalidad abordar los principales teóricos que aportan información y conocimiento en la investigación sobre la deserción estudiantil (factores y determinantes), innovación y estrategias. Las definiciones y conceptualizaciones de los autores consultados son importantes porque especifican cuáles son las rutas o fases que se deben tener en cuenta en la solución de la problemática presentada. Así mismo, la permanencia estudiantil ha sido uno de los principales focos de interés para el país, ya que existen diferentes problemáticas que aquejan al sistema de educación superior, por tal razón, para mejorar los índices de abandono y promover e incrementar la permanencia en la universidad se deben diseñar estrategias que logren disminuir la tasa de deserción. Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta una descripción en función de deserción estudiantil, innovación y estrategias para dar cumplimiento al objetivo general.

Según Tinto (1989) la deserción estudiantil puede analizarse desde varias perspectivas y de acuerdo con los diferentes tipos de abandono; estas perspectivas dependen de las partes involucradas e interesadas en el proceso, como son los estudiantes, los funcionarios de las instituciones de educación superior y los responsables de la política nacional de educación. En este sentido, el concepto de deserción puede estudiarse desde tres puntos de vista: (I) individual, (II) institucional y (III) estatal o nacional. Desde la perspectiva individual, la deserción se

refiere a las metas y propósitos que tienen los estudiantes al incorporarse a una institución de educación superior. Sin embargo, la deserción implica una complejidad que va más allá de comparar la meta del estudiante y el resultado final, dado que involucra la percepción individual de este resultado como fracaso. Por ello este término puede ser mejor utilizado cuando integra una comunidad de interés. Una forma de lograr un concepto de deserción que integre diversos intereses es realizar el estudio desde una perspectiva institucional, la cual comprende la comunidad de intereses involucrados en un proceso de deserción. Una medida de la deserción puede ser el número de estudiantes que abandonan una institución de educación superior en un período determinado, antes de haber obtenido el título correspondiente (ICFES, 2002; Tinto, 1989).

Esta perspectiva permite un marco conceptual donde todos los sujetos que se retiran de una institución de educación superior pueden, teniendo en cuenta las razones del abandono, ser clasificados como desertores, desde la perspectiva estatal o nacional de la definición de deserción que tiene como base la organización educativa del país (ICFES, 2002). En este caso, el concepto de deserción comprende el abandono del estudiante de sistema educativo en general. Por lo tanto, no todos los abandonos de instituciones corresponden a deserciones del sistema, sino que algunos pueden definirse como transferencias entre instituciones educativas o cambios al interior del sistema. Por consiguiente, solo aquellas formas de abandono estudiantil que significan a la vez abandono de todo el sistema formal de educación superior son consideradas como deserción y las transferencias entre instituciones corresponderían a movilidad dentro del sistema (Tinto, 1989; Castaño et al., 2004, citado por MEN, 2014, pp.3, 4).

Desde el punto de vista del sistema de educación superior, los abandonos que implican transferencias entre instituciones pueden no significar deserciones en el sentido riguroso del término, ya que solo se trata de cambios efectuados al interior del sistema. En este sentido, solo aquellas formas de abandono que significan a la vez el abandono del sistema formal de educación superior son consideradas como deserciones, y, en contraste, todos aquellos estudiantes que realizan transferencias interinstitucionales pueden entenderse como migrantes dentro del sistema. Desde este enfoque se destacan los trabajos realizados en Panamá (2001), México (1989), Argentina y Costa Rica (1984), en los cuales las crisis económicas se convierten en un determinante de la deserción de instituciones privadas hacia instituciones públicas y del abandono definitivo del sistema educativo (MEN, 2009, p.21).

De acuerdo con lo anterior, y al conjugar las definiciones de deserción dadas por Tinto (1982), se puede entender la deserción como una situación a la que se enfrenta un estudiante cuando aspira y no logra concluir su proyecto educativo, considerándose como desertor a aquel individuo que siendo estudiante de una institución de educación superior no presenta actividad académica durante dos semestres académicos consecutivos, lo cual equivale a un año de inactividad académica. En algunas investigaciones este comportamiento se denomina como “primera deserción” ya que no se puede establecer si pasado este período el individuo retomará o no sus estudios o si decidirá iniciar otro programa académico. Esta es la definición que ha adoptado el Ministerio de Educación Nacional para la medición y seguimiento de la problemática. Por consiguiente, se pueden diferenciar dos tipos de abandono en estudiantes universitarios: uno con respecto al tiempo y otro con respecto al espacio (MEN, 2009, p.22).

La deserción con respecto al tiempo se clasifica a su vez en (Castaño Vélez et al., 2004, citado por MEN, 2009, pp. 22, 23):

Deserción precoz: individuo que habiendo sido admitido por la institución de educación superior no se matricula.

Deserción temprana: individuo que abandona sus estudios en los primeros semestres del programa.

Deserción tardía: individuo que abandona los estudios en los últimos semestres.

La figura siguiente presenta los diferentes tipos de deserción en función del tiempo:

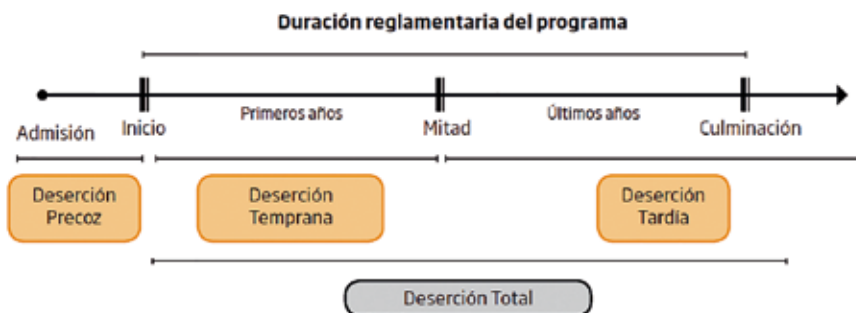


Figura 2
Clasificación de la deserción de acuerdo con el tiempo.
Fuente: Castaño et al. (2004).

El MEN (2009, pp. 23, 24) estableció los siguientes períodos a tener en cuenta:

Las características de la deserción son diversas debido a la pluralidad de estudiantes que acoge una institución de educación superior. Tales características son también irregulares dependiendo del momento en el cual se presentan durante la carrera; en este sentido, se podría decir que existen dos períodos críticos en los que el riesgo de deserción es más alto.

El primero se da cuando el estudiante tiene el primer contacto con la institución y en el cual se forman las primeras impresiones sobre las características de la institución. Esta etapa hace referencia al proceso de admisión y, por ejemplo, la falta de información adecuada y veraz del programa académico y de la institución al estudiante puede conducir a su deserción precoz. (Tinto, 1989, citado por MEN, 2009, pp.23, 24)

El segundo se presenta durante los primeros semestres del programa cuando el estudiante inicia un proceso de adaptación social y académica al tener contacto directo con el ambiente universitario. En este momento, algunos no logran una buena adaptación o simplemente deciden retirarse por razones diferentes a aquellas en las que la institución puede intervenir, presentándose la deserción temprana. En este segundo período la formación de expectativas equivocadas sobre las condiciones de vida académica y estudiantil en el medio universitario, la falta de adaptación por parte del estudiante al ambiente institucional, la ausencia de compatibilidad entre sus intereses o preferencias y las exigencias de la vida académica, o simplemente la conclusión que completar los estudios universitarios no constituye una meta deseable, pueden conducir a decepciones que llevan a la deserción temprana. (Tinto, 1989)

Adicionalmente, este período representa tanto para los estudiantes nuevos como para los de reingreso un proceso de ajuste que, en muchos casos, conlleva problemas que no todos son capaces de superar. Las dificultades para cumplir la transición a la educación superior acontecen no solo en el típico estudiante que se traslada desde un pequeño colegio a una institución de educación superior grande, lo que puede implicar residir fuera del hogar, sino también en otros estudiantes para quienes la experiencia es completamente extraña. Esta situación puede involucrar a aquellos que pertenecen a minorías, a los extranjeros, a los que asisten a una institución de

educación superior medio tiempo y a los de mayor edad, entre otros.
(Tinto, 1990)

En el periodo académico restante, es decir, en los últimos años de la carrera, la deserción tiende a disminuir, ya que abandonar los estudios puede representar un costo de oportunidad muy alto en términos del conjunto de inversiones que el estudiante ha realizado hasta ese momento. Sin embargo, siempre habrá algunos estudiantes cuyas metas educativas son más limitadas o más amplias que las de la institución a la cual ingresaron.

La deserción con respecto al espacio, por su parte, se divide en:

Deserción institucional: Caso en el cual el estudiante abandona la institución.*

Deserción interna o del programa académico: Se refiere al alumno que decide cambiarse a otro programa que ofrece la misma institución de educación superior.

En la figura 3, de acuerdo con el espacio se presenta una ilustración de las posibilidades de migración que tienen los estudiantes. De otra parte, los modelos sociológicos desarrollados por Bean (1980), Spady (1970), Tinto (1975), explican los motivos por los cuales los estudiantes deciden abandonar una institución de educación superior a partir de dos conjuntos de factores. El primer modelo argumenta que un estudiante toma la decisión de desertar influenciado por factores ajenos a la institución, mientras que el segundo explica que esta decisión depende del grado de integración del estudiante con el ambiente académico y social de la institución (MEN, 2009, pp.24, 25).

* Dentro de este tipo de deserción se pueden diferenciar varias posibilidades: i) alumno que decide voluntariamente trasladarse de institución y se vincula a otra institución; y ii) alumno que se retira voluntariamente de la institución y adicionalmente se desvincula del sistema de educación, en este caso del superior, para vincularse al mercado laboral, dedicarse a la familia, y demás actividades diferentes a los estudios superiores con la posibilidad de reintegrarse al sistema educativo, bien sea a la misma universidad de donde se retiró (reingreso) o a otra institución de educación superior.

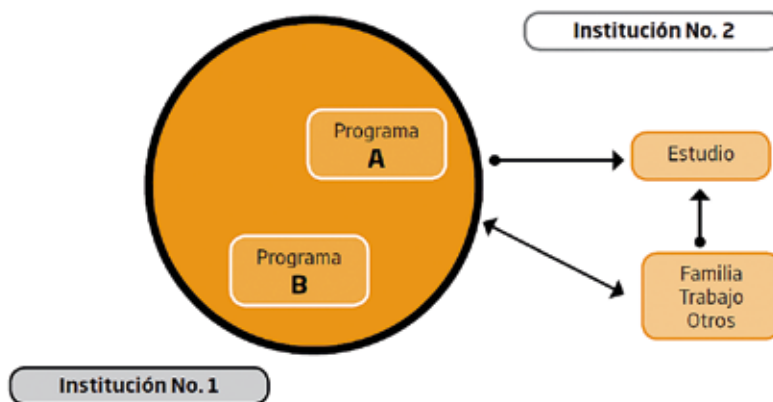


Figura 3

Clasificación de la deserción de acuerdo con el espacio.

Fuente: Castaño et al. (2004).

Otras investigaciones han involucrado gran cantidad de variables explicativas relacionadas con las condiciones socioeconómicas y el desempeño académico, encontrando, por ejemplo, que los estudiantes con menores ingresos al momento de iniciar sus estudios tienen mayores probabilidades de desertar (Montoya, 1999), y que la retención de alumnos con padres de menor nivel de educación es muy baja (Porto et al., 2001)*. Sin embargo, en términos generales y de acuerdo con la revisión de la literatura, se puede decir que existen más trabajos que destacan la perspectiva institucional y en los que los diferentes conjuntos de variables (institucionales, socioeconómicas, académicas y personales) son analizados de manera independiente y no como un conjunto de factores que determinan la decisión de desertar. En la figura 4, se muestra esquemáticamente el estado del arte de los determinantes de la deserción estudiantil (MEN, 2014, p.25).

* Algunas de las variables comúnmente utilizadas en los análisis de deserción y que están clasificadas dentro de estos cuatro factores son: nivel de ingresos, educación de los padres, notas académicas, resultados de los exámenes de ingreso, estado civil, situación laboral, recursos académicos ofrecidos por la institución, nivel de interacción personal con profesores y estudiantes, entre otras. Autores como Clotfelter et al., (1991), Adelman (1999), Pagura (2000), han trabajado con algunos de estos factores.

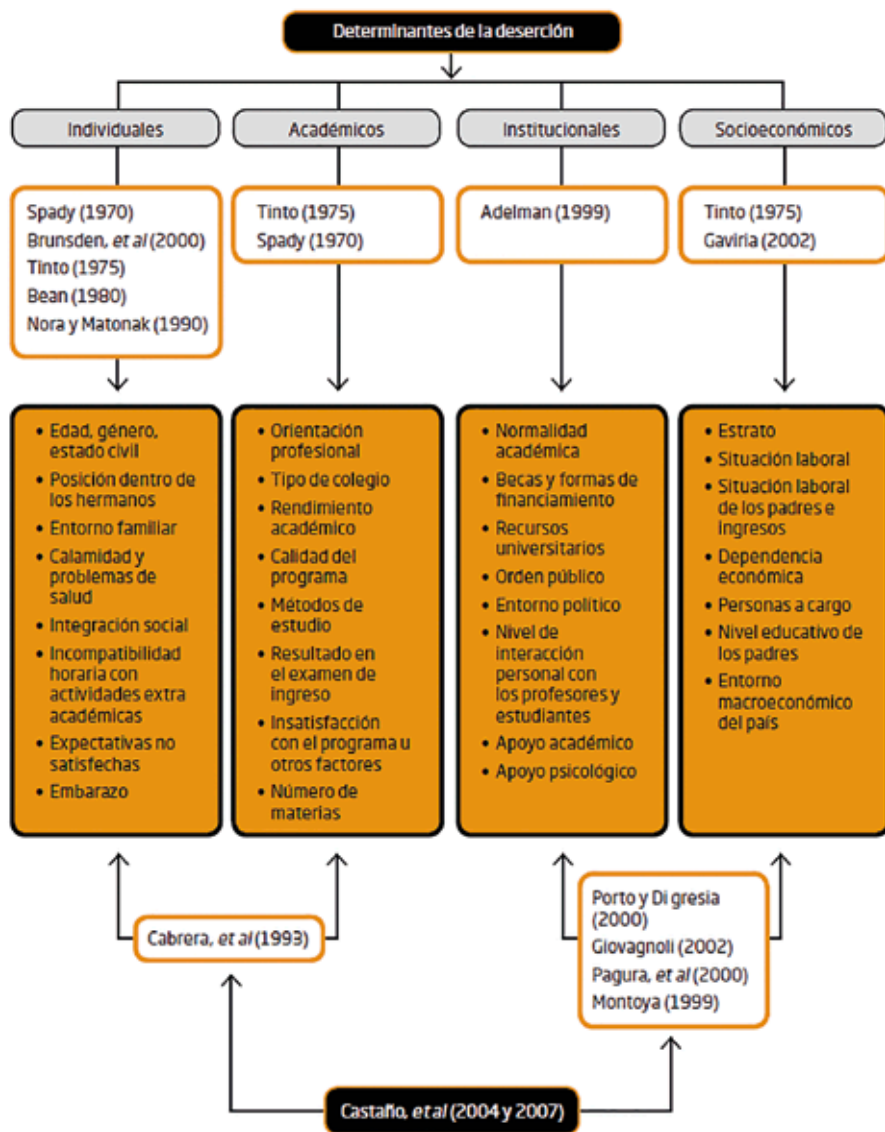


Figura 4

Estado del arte de los determinantes de la deserción estudiantil.

Fuente: Castaño et al. (2007).

En la figura anterior se resumen los autores y perspectivas del análisis en el estudio de la deserción; además, se agrupan las variables más utilizadas en las cuatro categorías relevantes o determinantes del problema. Tinto (1982) y Giovagnoli (2002, citado por el MEN, 2009, p.22) afirma que la “deserción se puede definir como una situación a la que se enfrenta un estudiante cuando aspira y no logra concluir su proyecto educativo, considerándose como desertor a aquel individuo que siendo estudiante de una institución de educación superior no presenta actividad académica durante tres semestres académicos consecutivos”

Teniendo en cuenta lo anterior, en función de la deserción estudiantil, se requiere diseñar y proponer estrategias e innovaciones. Mendoza consideró que “estamos en un mundo de alta competencia, hoy en día es inevitable utilizar la innovación como estrategia empresarial para salir adelante porque sencillamente pensando es la única forma de mantenerse y desarrollarse en los mercados presentes” (Mendoza, 2006, p.XIX). Igualmente estableció que “la gerencia innovadora no es más que una formación administrativa, un sistema gerencial que busca dar rienda suelta a la capacidad innovadora de la gente, y estimular su desarrollo” (Mendoza, 2006, p.3).

Otra forma de pensar la innovación “es expresarla en términos de cambio” ... “Este es el ingrediente básico en ella. Si todo fuera estable, no habría necesidades de la innovación, por ello cuando se educa para la misma, se forma gente para el cambio. Ella implica transformación de la realidad: las organizaciones innovadoras rompen permanentemente el Status Quo” (Mendoza, 2006, p.5).

El manual de Oslo define el concepto de innovación como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método

organizativo, en las prácticas internas de las empresas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (...) “los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología” (UNED, 2010).

La innovación organizativa en función del concepto de innovación, permite la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de las empresas. Pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (y por consiguiente, aumentar la productividad), facilitando el acceso a bienes no comercializados (como el conocimiento externo no catalogado) o reduciendo los costes de los suministros. La dinámica de la innovación organizacional implica tres elementos importantes, las tres vertientes del triángulo de la innovación son: el cambio técnico, las tendencias del mercado y la capacidad innovadora de la empresa, los cuales al interactuar determinan el rendimiento innovador. La percepción del cambio técnico pone en marcha la capacidad innovadora de la empresa, que depende, a su vez, de la habilidad innovadora de sus miembros y la arquitectura administrativa que se posea; una alta capacidad emprendedora, eleva la propensión a innovar en la compañía (Oslo, 2006, pp.62, 176).

Damanpour (1991, citado por Yamakawa y Ostos, 2011, p.98) señala que entre las numerosas tipologías de innovación, tres han ganado mayor atención:

- a) Administrativa y técnica.
- b) De productos y procesos.
- c) Radical e incremental.

Igualmente, Damanpour sustenta “que para mantener o mejorar el nivel de desempeño, la adopción balanceada de una innovación administrativa y una innovación técnica es más efectiva en la organización que la implementación de solamente una de ellas. Las innovaciones técnicas promueven la efectividad organizacional, mientras que las innovaciones administrativas son necesarias para obtener un balance entre la estructura social y el sistema técnico de la organización” (1991, citado por Yamakawa y Ostos, 2011, p.98).

Según Gopalakrishnan (2000, citado por Yamakawa y Ostos, 2011, pp. 100, 101), el desempeño organizacional puede definirse a partir de diferentes factores, entre los que incluye:

- a) Eficiencia, relacionada con las entradas y las salidas de recursos.
- b) Efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado.
- c) Resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad.

Lee y Miller (1996) “sostienen que el desempeño organizacional depende del objetivo de la compañía y se puede reflejar en la rentabilidad, relacionada ésta con la utilidad operativa, la que a su vez se relaciona con el activo fijo, el crecimiento, que está vinculado con las ventas, el segmento de mercado y el desarrollo de nuevos productos, la satisfacción de clientes y la satisfacción de empleados, relacionadas con la moral y el bienestar” (Citado por Yamakawa y Ostos, 2011, pp.100, 101). De este modo, la estructura organizacional es uno de los factores internos de la empresa; es mejor identificar las estructuras adecuadas para entornos específicos que buscar una sola estructura para aplicarla en cualquier contexto.

El capital humano es uno de los recursos más importantes a la hora de organizar un proceso de innovación. Es recomendable que los proyectos que impliquen la concepción de nuevos productos o servicios sean realizados por equipos con carácter multidisciplinar, es decir, compuestos por personas que procedan de diversas áreas y que desempeñen varias funciones dentro de la empresa. Para ello, antes de iniciar un nuevo proyecto de I+D+i se debe prestar una especial atención a las habilidades, conocimientos, capacidades, personalidad y experiencia de los miembros del equipo de trabajo para tratar de que entre el grupo surjan sinergias (Centro Europeo, 2007, p.12).

La “visión organizacional desde la perspectiva del *marketing* aporta necesariamente una mirada crítica hacia adentro de la institución e indefectiblemente una observación continua de los mercados de individuos y de empresas que se beneficiarán con los servicios ofrecidos” (Lorenzatti, s.f., p. 6). Algunos autores aportan que el “Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros” (Kotler, citado por Lorenzatti, s.f., p.9).

Teniendo en cuenta el concepto de *marketing* anterior, a continuación se presentan las siguientes definiciones (Lorenzatti, s.f., pp.9, 10):

El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita, entonces, es poner a su disposición el producto o servicio. (Drucke)

Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, por

la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. (Lambin)

Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones. (American Marketing Association)

Marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación. (Vilagínés)

Igualmente es de vital importancia el planeamiento estratégico de marketing, debido a que toda organización debe contar con una estrategia, un “mapa” o un “plan de juego” para avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. El planeamiento estratégico es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste preciso entre los objetivos y capacidades institucionales con las cambiantes oportunidades del mercado. Como la finalidad de este proceso estratégico es el cumplimiento de la misión y los objetivos principales de la organización, justamente el primer paso es la definición del “norte”. Pensar en términos estratégicos obliga a la organización a definir con precisión la misión y los objetivos, luego las políticas, también establecer los recursos y por supuesto que todo lo anterior sin perder de vista las oportunidades y amenazas provenientes del entorno externo. (Lorenzatti, s.f., p.18)

Además, en el mundo de las empresas, de las universidades, de las organizaciones, la innovación se está usando de forma constante como un elemento de valor y de diferenciación, agregando valor a sus clien-

tes y a la empresa en sí misma; creando una cultura de transformación y de mejora, siendo necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales, diseñando estrategias que desarrollen o mejoren sus productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los clientes y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado.

Schumpeter ha influido notablemente en las teorías de la innovación; este autor afirmaba que el desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Llamó a este proceso “destrucción creativa”. Según él, las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo mientras que las innovaciones “progresivas” alimentan de manera continua el proceso de cambio (Oslo, 2006, p.37).

Según el Boston Consulting Group (2010, pp.41, 42) responde el siguiente interrogante ¿Cuáles son los factores que determinan el éxito de la innovación?:

Existen cuatro claves que impulsan la innovación: generación de ideas, procesos estructurados, liderazgo y empleados capacitados*. Como si de un cultivo se tratara, las ideas son las semillas de la innovación. Este cultivo requiere cuidado, riego y abono, pero sin semillas no habrá fruto. Las ideas son nuevos productos, conceptos, perspectivas, y su origen no tiene que limitarse al interior de la empresa. La creatividad de los empleados es una fuente importante de ideas, pero no la única. Las compañías se relacionan con proveedores, clientes, colaboradores y otras instituciones.

Todos ellos pueden ser fuente de ideas. La creatividad, coherencia, nuevas perspectivas o inspiración son características claves de la

* BCG, Innovation Imperative in Manufacturing.

innovación. No es de extrañar, por tanto, que el Boston Consulting Group considere las capacidades de los empleados como el factor más importante para la innovación en una empresa. Sin embargo, las empresas pueden y deben influir en este aspecto. La sociedad actual se caracteriza por el cambio; nuevos productos, nuevos servicios y nuevas tecnologías aparecen sin cesar.

La adaptabilidad es un factor fundamental en un profesional, lo cual requiere una formación continua. Parte de esta formación es «autoformación» y depende de la voluntad de la persona, pero otra parte depende de la empresa. La rotación de puestos, la asignación de un mentor o la financiación de cursos, másteres o doctorados son ejemplos de inversión en formación. Todo esto tiene un coste, pero se trata de hacer un balance entre el coste de esta inversión y la capacitación de los empleados.

Actualmente se habla de estrategia en diferentes ámbitos, como el educativo, investigativo, académico, económico, empresarial entre otros, por tal motivo Porter (2011, pp.1, 3) establece:

La estrategia se basa en procesos exclusivos, el posicionamiento estratégico es determinado por las ventajas únicas que ofrecen nuestra marca, lo cual permite que seamos reconocidos por el concepto que ofrecemos y que ningún otro de nuestra competencia puede adueñarse. Hay tres tipos de posicionamiento, cada uno en particular o la combinación de los mismos son los que demarcarán la estrategia de la compañía, los tipos de posicionamiento son: posicionamiento por variedad, posicionamiento por necesidades y posicionamiento por acceso. El primero es basado en un conjunto de bienes y servicios, el segundo de acuerdo a las necesidades de los clientes, y por último, y que es un poco difícil de comprender, aquel que segmenta a los clientes que pueden ser atendidos con diferentes servicios, es decir que pueden tener necesidades similares pero

la manera de satisfacerlos son diferentes. Ahora, basados en estos tipos de posicionamiento hay que recordar que hay que hacerlo de diferente forma a la competencia para que de esta manera podamos ser recordados.

Para obtener dicho posicionamiento, nuestra estrategia no solo debe ser diferenciadora, sino que debemos dedicarnos a ella de manera única; usualmente las empresas se dejan llevar por la avaricia y por lo tanto empiezan a dirigir sus esfuerzos a ocupar todo el mercado posible, ofreciendo sus productos a clases altas, bajas y medias distorsionando así el concepto que buscan comunicar.

Si deseamos obtener éxito en nuestro posicionamiento estratégico no debemos sacrificar esfuerzos en mercados que no son de nuestro interés, así podremos dirigir todas nuestras fuerzas a satisfacer completamente las necesidades de nuestro público objetivo; eso sí, antes de escoger a quién nos vamos a dirigir, asegurémonos de que sea el más grande y más rentable en la medida de lo posible.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos". Los autores Kaplan y Norton (2004, p.93) mencionaron "La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles". (Porter, 1999, p.16, citado por Peraza, 2012, p.88)

“La estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente” (Kaplan y Norton, 2004, p.61, citado por Peraza, 2012, p.88). Igualmente, Michael Porter define la estrategia como la “búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia”, entendiéndolo como industria cualquier institución académica, pública o privada, porque su “finalidad es establecer una posición más rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria; implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico” (Citado por Jiménez, 2016, p.113).

“La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (Fred, 1990, p.3, citado por Peraza, 2012, p.89). Al respecto, es importante destacar que las estrategias estarán siempre en función del tipo de organización, tomando en consideración tanto los aspectos internos como externos de la organización, el ramo de la industria, el entorno, en fin, los aspectos que les son propios de acuerdo a su actividad (Peraza, 2012, p.89).

Con relación a la formulación de estrategias, se debe tener en cuenta que “incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos...” (Fred, 1990, p.3, citado por Peraza, 2012, p.89). Igualmente “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o

aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica” (Gestiópolis, 2016, citado por Guillermo, 2002).

Así mismo, “La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación” (Fred, 1990, p.3, citado por Peraza, 2012, p.90).

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma:

Que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal. Así mismo, lo que trata de mostrarle a los empresarios es lo importante que resulta saber exactamente en qué actividad se encuentran involucrados, tratar de establecer qué posibilidades existen en el mercado aun para la empresa. (Contreras, 2013, pp.161, 162)

Si se tiene la posibilidad de seguir en la actividad bajo los parámetros actuales, entonces la acción a futuro sería sostenerse a través de la innovación y mejora de los productos o servicios o las actividades que se realizan. Pero si se logra entender que hay muchas limitantes, o que de seguir se podría continuar en el mercado y reducir paulatina y sosteniblemente las utilidades, lo más sensato es ser capaces de mirar hacia el futuro –prospectiva– y evolucionar a nuevas actividades o nuevos campos o nuevos mercados en los que se pueda ser más competitivo. (Contreras, 2013, pp. 161, 162)

Para Villalba (2006, p.55) “la estrategia es un patrón de comporta-

miento observable. Cuando una empresa formula un plan, consiste en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones y demás aspectos significantes para ella, lo que se está haciendo es preparar el componente formal de la estructura” (...) “La formulación de la estrategia posee cuatro dimensiones: ámbito, ventaja competitiva, sinergia y recursos” (...) También afirma “el ámbito de la estrategia está representado por el mercado meta donde ella se ejecuta. La definición de este elemento puede estar basada en la naturaleza de los clientes en una zona geográfica, no tiene que comprender a una industria o sector completo, pudiendo estar limitado a un segmento” (citado por Robalino y Carrillo, 2012, pp.32, 33).

Sun Tzu (2009, p.4), explica: “De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestra inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere” (Contreras, 2013, p.159).

Chacón define la dirección estratégica de la siguiente forma “es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles” (1999, citado por Ronda Pupo, 2002).

Torres nos indica que una estrategia es un “procedimiento o un conjun-

to de procedimientos adaptativo(s) por el que se organiza secuencialmente la acción(es) en orden a conseguir los cambios previstos” (1994, p.206, citado en Tejada, 1998, p.84). En este sentido, la estrategia “no es un principio ni una actuación, sino un proceso mental proyectado sobre la práctica, sobre los problemas a resolver” (Tejada, 1998, p.84).

Actualmente la cultura innovadora es un factor diferenciador y de vital importancia en la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la empresa, por estas razones es fundamental (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010, p.44):

Innovar o morir. Las empresas se enfrentan a este dilema en una sociedad globalizada que evoluciona a velocidad de vértigo. Pero esta máxima no se aplica sólo a las empresas, sino que también debe convertirse en una filosofía de trabajo para su principal activo, las personas. La globalización, los bajos costes del transporte y las nuevas tecnologías están cambiando el mundo de los negocios. Los nuevos productos son rápidamente reproducidos por la competencia y a las empresas no les queda otra opción que volver a innovar. La sociedad ya no sólo demanda a las personas conocimientos específicos para llevar a cabo una tarea o función, sino que también demanda innovación.

Se trata de traspasar las barreras de lo conocido, de identificar oportunidades, de idear nuevos conceptos y de tener el coraje de plasmarlos en la realidad. En definitiva, en una sociedad tan dinámica y cambiante, se requiere espíritu emprendedor. ¿Cómo construir este espíritu? Si se quiere empezar por los cimientos, la educación debe ser el punto de partida. Según palabras de Peter Drucker, el padre del concepto actual de management: «La mayor parte de lo que se oye acerca del emprendimiento es equivocado. No se trata de magia, no es algo misterioso y no tiene nada que ver con los genes. Es una disciplina y, como cualquier disciplina, se puede aprender». La educación en emprendimiento es esencial para el desarrollo del capital humano necesario para la sociedad del futuro.

A continuación se presenta el análisis de los siguientes interrogantes en función de la innovación en las empresas:

Cuadro 2
Innovación en las empresas.

Interrogante	Análisis
¿Por qué falla la innovación en las empresas?	<p>La respuesta se puede resumir en una palabra: cultura. Más allá del entusiasmo por las nuevas ideas, el foco de los directivos debe estar en desarrollar una cultura de innovación. Innovar de forma esporádica puede salvar la cuenta de resultados durante uno o varios años, pero para garantizar un crecimiento del valor sostenido en el tiempo se necesita la innovación continua, que solo puede obtenerse sobre la base de una cultura de innovación.</p> <p>La cultura de una empresa no es la palabra escrita en las notas de prensa o en la memoria anual, sino que es el día a día, lo que sienten los empleados, lo que transmiten los directivos y, lo que es más importante, el conjunto de comportamientos que definen la forma de operar de una empresa. Los profesionales deben sentir que forman parte de una organización dinámica que fomenta la innovación.</p> <p>La cultura parte de la dirección, pero no con palabras, sino con hechos. Compañías como Apple, Toyota o Google han creado esta cultura y todas comparten algo en común: los medios para fomentar la innovación, así como el compromiso con ella, han surgido desde lo más alto de la dirección. Las organizaciones que la han alcanzado innovan en todos los sentidos. Avances, cambios incrementales, nuevos productos, nuevos servicios e, incluso, formas radicalmente distintas de hacer negocios surgen desde cualquier parte de la compañía. Sin embargo, la verdadera prueba es la regularidad (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010, p.38).</p>
¿Con qué frecuencia se producen nuevas ideas, conceptos, productos o servicios en el seno de la empresa?	<p>Si existe una cultura innovadora, esta surge de forma continuada. El debate interno de los empleados se centra en la innovación y surgen nuevas ideas en cualquier conversación, sea del tipo que sea.</p> <p>Si en una empresa ocurre esto, es posible que no se trate de la próxima Apple o Google, pero la innovación estará impregnando su cultura y las probabilidades de éxito aumentarán (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010, p.39).</p>
¿Por qué no innovan todas las empresas?	<p>La innovación se asocia a la creatividad, a la inspiración e, incluso, a la fantasía. Por este motivo, muchos directivos la conciben como un fenómeno aleatorio y difícil de controlar.</p> <p>No es de extrañar, por tanto, que los directivos estén luchando, no en términos de compromiso con la innovación, sino de su capacidad para ejecutar iniciativas innovadoras de forma eficiente. Es cierto que la creatividad y la inspiración deben estar presentes en el proceso de innovación, pero no deben asociarse únicamente a filósofos o investigadores.</p> <p>Ambas son capacidades innatas del ser humano. La innovación en la empresa consiste en hacer aflorar y recoger ideas, profundizar en ellas y ser capaces de poner en práctica aquellas que sean viables (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010, pp.39, 40).</p>

Fuente: Autor.

Tejada (1988, pp.88, 89, 90) establece “las estrategias centradas en el desarrollo del centro educativo”; divididas en dos:

Estrategias basadas en la evaluación institucional. Son estrategias que parten de las necesidades internas de la escuela, sirven para dar cuenta de los resultados de la actividad institucional, además de ser un medio para desarrollo profesional y la mejora de la práctica educativa. Este planteamiento estratégico permite generar iniciativas de cambio al compartir ideas, percepciones, valoraciones (...) la reflexión y elaboración del conocimiento para ajustar las propias decisiones y acciones.

Estrategias fundamentales en el desarrollo organizativo. El enfoque del desarrollo organizativo se fundamenta en la capacidad de la escuela para autorrenovarse y por lo tanto desarrollarse como un organismo más que una estructura.

A continuación se hace un análisis de la innovación educativa y su importancia en el proceso:

Un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. La innovación no es una actividad puntual sino un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado. Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje. La innovación, por tanto, va asociada al cambio y tiene un componente-explícito u oculto-ideológico, cog-

nitivo, ético y afectivo. Porque la innovación apela a la subjetividad del sujeto y al desarrollo de su individualidad, así como a las relaciones teoría-práctica inherentes al acto educativo. (Cañal De León, 2002, pp.11, 12, citado por Rimari, s.f., p.3)

Es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación. (Imbernón, 1996, p.64, citado por Rimari, s.f., p.3)

Significa una batalla a la realidad tal cual es, a lo mecánico, rutinario y usual, a la fuerza de los hechos y al peso de la inercia. Supone, pues, una apuesta por lo colectivamente construido como deseable, por la imaginación creadora, por la transformación de lo existente. Reclama, en suma, la apertura de una rendija utópica en el seno de un sistema que, como el educativo, disfruta de un exceso de tradición, perpetuación y conservación del pasado. (...) innovación equivale, ha de equivaler, a un determinado clima en todo el sistema educativo que, desde la Administración a los profesores y alumnos, propicie la disposición a indagar, descubrir, reflexionar, criticar... cambiar. Igualmente hablar de innovación educativa significa referirse a proyectos socioeducativos de transformación de nuestras ideas y prácticas educativas en una dirección social e ideológicamente legitimada, y que esa transformación merece ser analizada a la luz de criterios de eficacia, funcionalidad, calidad y justicia y libertad social. (Pascual, 1988, p.86, citado por Rimari, s.f., pp. 3, 4)

El rol del profesor y su preparación profesional es decisiva en la realización del cambio, así como el papel del grupo de profesores, la

función de los directores escolares, las funciones de apoyo de servicios externos y su organización a nivel regional o local. Sólo una adecuada complementariedad entre todas esas instancias y sujetos parece ofrecer algunas garantías más verosímiles para el éxito de proyectos innovadores. (Rimari, s.f., pp. 3, 4)

Igualmente Olmedo, Gómez y Pintor exponen “Hoy en día, la educación busca estrategias innovadoras para dar respuesta a los procesos educativos que exige la sociedad. La demanda de competencias y características en cada una de las etapas de la formación escolar impulsa a los docentes y directivos a formular planteamientos curriculares acordes con su ritmo” (2014, p.59).

En la figura siguiente se presenta el resumen de los teóricos que sustentan y son los referentes de base, recomendados y asumen los investigadores para el desarrollo de la investigación:

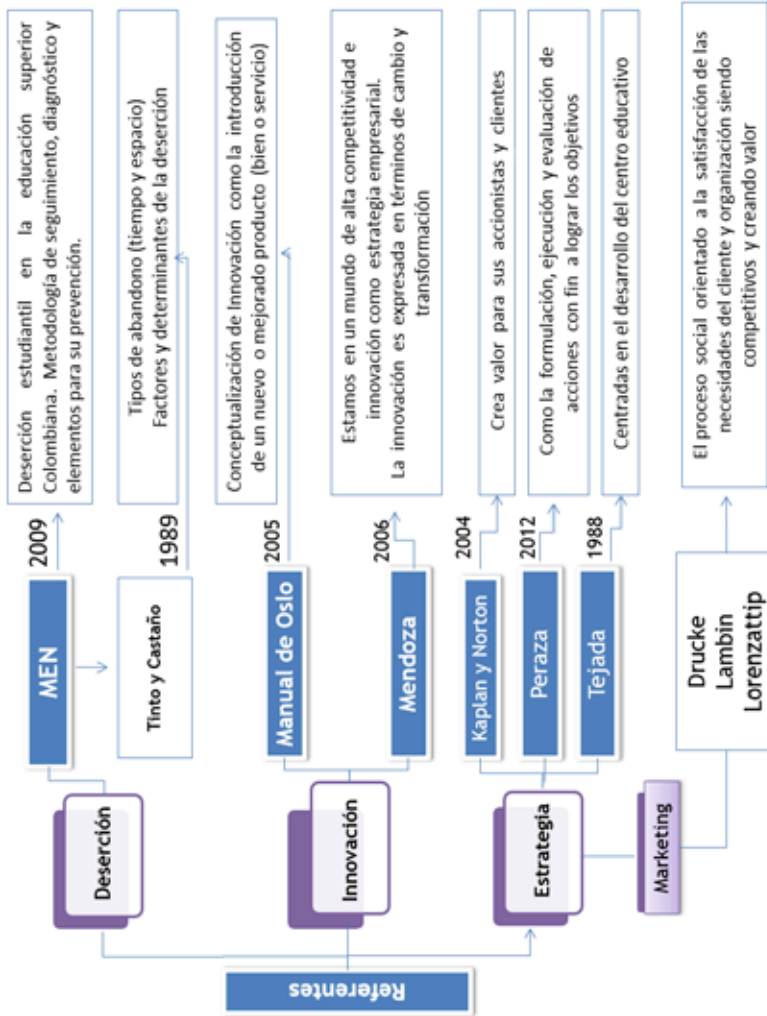


Figura 5. Referentes teóricos.

Fuente: Autor.