GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

AUTORA: JULYMAR COTIZ CARRASQUERO

RESUMEN

La innovación se ha convertido en un baluarte impulsor del desarrollo y crecimiento organizacional para trascender hacia la competitividad del mundo globalizado y emergente. El propósito general de esta investigación fue reflexionar sobre la gestión de la innovación en las instituciones públicas. Este estudio se abordó desde el enfoque cualitativo, bajo la metodología de investigación documental, en donde a través del análisis e interpretación de teorías se desarrolló la cultura organizacional como mecanismo para la gestión de la innovación, el papel de competencias del talento humano innovador hacia culturas orientadas a la innovación y las variables organizacionales que tienen una relación positiva con la innovación. Se concluye que para gestionar la innovación se ha de fomentar una cultura organizacional caracterizada por la creatividad e innovación, la visión estratégica, el liderazgo, la inteligencia emocional y el aprendizaje organizacional, así mismo se ha de tomar en consideración al talento humano como el activo más valioso para lo cual la personalidad, las habilidades cognitivas, la motivación y el conocimiento, sientan las bases para el desarrollo de competencias hacia el fortalecimiento de la innovación, finalmente se destacan las variables que de forma positiva contribuyen a la innovación como son la especialización, diferenciación funcional, profesionalismo, actitud de los líderes hacia el cambio, recursos de conocimientos técnicos, intensidad administrativa, recursos abundantes, comunicación externa, comunicación interna y antigüedad de los gerentes.

Palabras Clave: Gestión, innovación, cultura organizacional

ABSTRACT

Innovation has become a driving force for organizational development and growth to transcend towards the competitiveness of the globalized and emerging world. The general purpose of this research was to reflect on the management of innovation in public institutions. This study was approached from the qualitative approach, under the documentary research methodology,

where through the analysis and interpretation of theories, organizational culture was developed as a mechanism for innovation management, the role of innovative human talent skills towards cultures innovation-oriented and organizational variables that have a positive relationship with innovation. It is concluded that to manage innovation, an organizational culture characterized by creativity and innovation, strategic vision, leadership, emotional intelligence and organizational learning must be fostered, likewise human talent must be taken into consideration as an asset. more valuable for which personality, cognitive skills, motivation and knowledge lay the foundations for the development of skills towards strengthening innovation, finally the variables that positively contribute to innovation such as specialization are highlighted , functional differentiation, professionalism, attitude of leaders towards change, resources of technical knowledge, administrative intensity, abundant resources, external communication, internal communication and seniority of managers.

Keywords: Management, innovation, organizational culture

INTRODUCCIÓN

En la dinámica de la competitividad del mundo globalizado, en el cual navegan las organizaciones de hoy en día, han dado lugar a la generación de nuevas formas de gestión, en la que la innovación marca la pauta, para trascender a los paradigmas caracterizados por la linealidad y la fragmentación de saberes que no permitían alcanzar el éxito, en ese sentido la innovación facilita a las empresas y/o instituciones interactuar en los entornos emergentes y competitivos, para lograr así estar en consonancia con las nuevas tendencias.

Ahora bien, para la gestión de la innovación en las organizaciones se ha de desarrollar una cultura que fomente la creatividad y la innovación, en el sentido de que la creatividad es la esencia de la generación de nuevas ideas significativas, la innovación es el proceso a través del cual las ideas se captan, se desarrollan y se evalúan, por tal motivo la creatividad es el insumo de la innovación. Al respecto Ahmed y otros (2012), plantean

La cultura faculta o empodera (empowerment) a sus empleados para alcanzar un desempeño superior, identifica la libertad y la autonomía que se otorga a los individuos como un elemento que apoya la creatividad y la innovación. Sugiere darles libertad y autonomía para que determinen los medios con el fin de llegar a una meta. Las personas que tienen habilidad para llevar a cabo acciones creativas frecuentemente valoran la independencia y la autonomía. Las empresas que desarrollan una cultura organizacional que fomentan la autonomía para lograr metas claras y bien comunicadas serán más exitosas en términos de creatividad e innovación, que aquellas que no lo hacen. (Ahmed y otros, 2012, p.251).

De lo anteriormente planteado, se desprende que el principal atributo de la cultura es darle poder a los empleados, autonomía y libertad para fortalecer la creatividad e innovación, esto permitirá impulsar el sentido de compromiso, pertenencia de los actores organizacionales y la motivación al logro de los objetivos y metas.

Sumado a lo expuesto, la cultura organizacional se convierte en un mecanismo para que las organizaciones alcancen la innovación, para lo cual es necesario una visión estratégica para develar las fortalezas,

debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, así mismo se ha de asumir un liderazgo que sea capaz de inspirar al talento humano en la consecución de las metas para la gestión de la innovación, de igual forma apropiarse de los atributos de la inteligencia emocional para desarrollar la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos, e instaurar el aprendizaje organizacional, como como vía para la incorporación de nuevos saberes y conocimientos en distintos niveles, referidos tanto a los conocimientos como a la renovación de las bases conceptuales.

En este contexto, las organizaciones han de tener diseñados el perfil de competencias del talento humano para gestionar la innovación, en la cual la personalidad, las habilidades conceptuales, la motivación y el conocimiento son pilares fundamentales, de ellas se desprende la autonomía, creatividad, el logro hacia las metas y las habilidades técnicas y conceptuales para llevar a cabo los procesos. Finalmente, es importante hacer énfasis en las variables que contribuyen a la gestión de la innovación como la especialización, para lo cual es necesario conocer como está estructurada la organización, cantidad de profesionales, capacidad de adaptación al cambio, disponibilidad de recursos, procesos de comunicación y hoja de vida de los actores organizacionales.

De todas las consideraciones planteadas, surge la necesidad del presente estudio de naturaleza documental, el cual tuvo como propósito reflexionar sobre la gestión de innovación en las instituciones públicas y como propósitos específicos describir la cultura organizacional como mecanismo para la gestión de la innovación, comprender el papel de competencias del talento humano innovador hacia culturas orientadas a la innovación y develar las variables organizacionales que tienen una relación positiva con la innovación. Con la finalidad de cumplir con el propósito propuesto se inició la revisión teórica de la bibliografía relacionada con la gestión de la innovación, como punto de partida para redimensionar los saberes, reorientar los esfuerzos y establecer la relación entre el conocimiento teórico y las prácticas diarias en la gestión de la innovación.

Fundamentación teórica de la gestión de la innovación

La innovación

La innovación siempre ha estado presente en el desarrollo y competitividad de las organizaciones, países y en el mundo en general. Es inseparable de la condición social de las personas, más aún en un mundo globalizado cada vez más competitivo. En ese sentido se tiene que la voluntad de innovar es una estrategia que ha de desarrollarse en las organizaciones como una cultura de innovación, la cual requiere el compromiso de la gerencia, motivado a que esta debe involucrarse en el proceso formando parte del equipo de innovación, asumiendo una mentalidad abierta para hacer cosas y generar nuevas ideas.

De lo anteriormente planteado se desprende que la innovación, constituye una exigencia básica reclamada por la sociedad en respuesta a la irrupción del pensamiento innovador, creativo, estratégico, inteligente y democrático que se puede asumir en las Instituciones públicas. La ciudadanía exige a su administración que sea eficaz, eficiente, efectiva, ética y de calidad en los servicios prestados, pues un entorno dinámico, convulso e incierto obliga a afrontar sin dilación esos grandes retos.

Es significativo entonces, que la innovación se convierte en una fuente de avance y desarrollo, en la que para propiciarla e incrementar su desempeño, las organizaciones han de considerar cambiar constantemente su estructura organizacional, su cultura corporativa y el estilo de gestión de sus líderes. La innovación es esencial para que las empresas alcancen o mantengan su ventaja en un mundo que es cada vez más dinámico, cambiante y competitivo.

Ahora bien, conviene en este apartado develar la definición de innovación, para Drucker (1985), es la herramienta especifica de los empresarios, innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se la presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa.

Así mismo, para Ahmed y otros (2012), La innovación es una

característica inherente a la sociedad humana. Es especialmente importante en el surgimiento de una sociedad del conocimiento, donde la creación y comercialización de las nuevas ideas apuntalan tanto el éxito nacional como el éxito internacional de las empresas. Las ideas, los métodos, las estructuras innovadoras, además de los nuevos productos o servicios son los principales impulsores del crecimiento organizacional y económico.

De lo anteriormente definido se tiene entonces que la innovación, permite a las organizaciones estar preparados para hacer frente a los cambios, transformaciones y a las situaciones de incertidumbre, la cual está vinculada con la gestión del conocimiento, ya que como activo intelectual, el conocimiento es parte de una cultura orientada a producir y difundir nuevas ideas en la organización. Es un activo que se construye a través de una gestión que estimula las actitudes innovadoras como valor reconocido desde la dirección.

De allí pues que, el esfuerzo investigativo está orientado a develar el fundamento teórico para gestionar la innovación en las instituciones públicas a partir de la alineación del capital humano en una cultura innovadora, en ese sentido para (Ahmed y otros 2012), la gestión de la innovación es aquella que permite fomentar la cultura de innovación, generar ideas y descubrimientos, comprende las herramientas para evaluar la madurez, identificar las brechas de rendimiento y definir acciones de mejora.

Asimismo la gestión de la innovación requiere construirse con efectividad. Por su parte Ortiz y Nagles (2013), destacan que frente a la globalización de los mercados, la competencia y el avance tecnológico las organizaciones han de generar acciones para adoptar la innovación como estrategia y como cultura para estar a la par de las nuevas tendencias mundiales.

Cultura organizacional como mecanismo para la gestión de la innovación

Para que las organizaciones logren ser exitosas, han de diseñar estrategias para generar nuevas ideas, valiéndose de los procesos de innovación para darle valor potencial a esas ideas, una forma de lograrlo es a través de una cultura organizacional que valore la dialógica creatividad e innovación de los colaboradores. Al mismo tiempo Saffold (1998), plantea que es necesario la integración e interconexión de la cultura

organizacional con el desempeño de la empresa, en donde para lograrlo se han de considerar varios aspectos como son las estrategias, liderazgo, inteligencia emocional y aprendizaje organizacional, los cuales se desarrollan en esta investigación.

Para Francés (2001), en el ámbito organizacional la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear, para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre, por otra parte Etkin (2011), la define como una visión de futuro (de largo plazo), a la formulación de prioridades y los caminos por seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización. De estas definiciones se infiere que la estrategia está relacionada con las acciones a tomar en consideración para lograr los objetivos a largo plazo para lo cual es fundamental realizar análisis de los entornos tanto externos como internos.

Con respecto al liderazgo, Drucker (2007), describe al líder como aquel que es capaz de hacer que sus seguidores realicen lo debido, apuesta por los resultados que se obtengan en la consecución de los objetivos y a esto le llama liderazgo; afirma que los líderes son muy visibles y por consiguiente estos demarcan el camino con su ejemplo, infiere que el liderazgo es responsabilidad, tolerancia y autoconfianza; este último aspecto es de gran importancia como una premisa fundamental a la hora de liderar a los individuos y por último que el liderazgo debe aprenderse y puede aprenderse.

Seguidamente, se discute en este apartado sobre el liderazgo como elemento clave de la creación, el cambio y el mantenimiento de la cultura en las organizaciones, al respecto Schein (1985), plantea que la creación y manipulación de la cultura es una función crítica del liderazgo, en donde lideres juegan un rol importante al formar, nutrir y diseñar la evolución de la cultura organizacional. Ahora bien también es importante hacer mención sobre los elementos del liderazgo cultural, para Trice y Beyer (1993), comprenden las cualidades personales, situación percibida, visión y misión, atribuciones de los seguidores, desempeño, comportamiento del líder, acciones administrativas, uso de formas culturales, uso de tradición y persistencia.

Aunado a lo expuesto Trice y Beyer (1993), identifican diferente tipos de liderazgo para crear, cambiar y mantener una cultura, entre los que se tiene el liderazgo carismático, el cual contribuye a la creación de

una cultura, los líderes carismáticos inspiran a sus miembros a asumir riesgos y a practicar la visión compartida, valiéndose de la autoconfianza, la asertividad, la comunicación, por lo tanto energizan a sus seguidores para el logro de las metas y el fortalecimiento de la innovación.

Lo anteriormente planteado, guarda relación con lo señalado por Goleman (1998), al indicar que el liderazgo comprende el atributo para infundir energía, el líder habilidoso no pierde el contacto con las corrientes emocionales sutiles que mueven a los grupos, al mismo tiempo es capaz de anticipar el impacto de sus decisiones al respecto. El líder ha de tener la capacidad para captar los sentimientos inexpresados y articularlos en beneficio del grupo, así mismo es también fuente clave del clima organizacional, al igual que tiene la responsabilidad de movilizar a todo un grupo en la misma dirección, en ese sentido toda esa transmisión de energía emocional convierte a los líderes en los auténticos timoneles de una organización.

Finalmente en el ámbito del liderazgo, Trice y Beyer (1993), hacen énfasis en el liderazgo transformacional, como agentes del cambio, contribuyen a desarrollar una visión, la dan a conocer y ejecutan acciones en función de ella, asumiendo al mismo tiempo un compromiso con los seguidores de la visión, su propósito es dirigir el cambio en función de alinear la organización y el entorno. Los líderes exitosos tienen confianza en sí mismo y visión compartida.

De igual forma para Goleman (1998), comprende ir más allá del estilo de gestión habitual, para practicar un estilo de liderazgo cuyo entusiasmo sea capaz de movilizar a sus colaboradores, son líderes que no imponen órdenes, sino que inspiran y al articulan su visión, se sienten intelectual y emocionalmente estimulados. Muestran una fuerte creencia en su intuición, alentando a los demás a seguirle.

En lo referente a la inteligencia emocional, para Goleman (1998) el término "inteligencia emocional" se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. (P349). Por otro lado, para Cooper y Sawaf (2004), es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana,

información, conexión e influencia (p18).

En el marco de las competencias emocionales, Goleman (1998), nos devela las competencias personales, las cuales determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, en ese sentido se convierten en atributos relevantes para impulsar la innovación en las instituciones públicas, a su vez las personas dotadas de estas habilidades lograrán practicar la conciencia de uno mismo, la cual implica conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones para lograr la conciencia emocional, la valoración adecuada de uno mismo y la confianza en uno mismo.

Sumado a lo expuesto dentro de la conciencia de uno mismo, está la autorregulación referida al control de nuestros estados, impulsos y recursos internos, comprende el autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad, e innovación, para lograr así sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información, finalmente dentro de las competencias personales está la motivación, relacionada con las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos, al respecto las personas dotadas de estas competencias se caracterizan por la motivación al logro, compromiso y optimismo.

De las competencias personales se transita a las competencias sociales, la cuales determinan el modo en que nos relacionamos con los demás, por lo tanto se convierten en impulsos motivadores para la gestión de la innovación, comprenden la empatía, que no es más que la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas, al respecto las personas dotadas de esta competencia se caracterizan por la comprensión de los demás, la orientación al servicio y el aprovechamiento de la diversidad. Finalmente también forma parte de las competencias sociales las habilidades sociales, relacionadas con la capacidad de inducir respuestas deseables en los demás, dentro de ellas están inmersos la influencia, comunicación, liderazgo, catalización del cambio, resolución de conflictos, colaboración y cooperación y las habilidades de equipo.

Otro de los aspectos relevantes para la gestión de la innovación en las instituciones públicas, está relacionado con el aprendizaje organizacional, al respecto las organizaciones se enfrentan a la necesidad de una adaptación continua para estar acordes con las

exigencias de un contexto más competitivo e innovador; para ello, necesitan realizar modificaciones en sus estructuras organizacionales, tecnología, forma de administrar al capital humano. Dicha adaptación implica aprendizaje, entendiéndose este como "… un cambio relativamente permanente en la conducta y en las capacidades humanas producto de la experiencia y la práctica". Las organizaciones tienen que aprender a responder adecuadamente a las exigencias de su medio, y deben hacerlo más rápido que sus competidores. Al respecto conviene citar lo siguiente

El proceso de aprendizaje es la capacidad de ir más allá de los programas o esquemas vigentes. El proceso: a) le da adaptación y creatividad a la organización en nuevos contextos, y b) permite incorporar nuevas formas de mantener lo existente. El aprendizaje es un proceso que viene a cubrir la brecha o diferencia percibida entre el saber existente y el necesario. Esto permite corregir errores, mejorar la lectura de la realidad, o bien tomar decisiones de cambio. Es más que obtener información para guardarla en la memoria (la actualización) o resolver problemas aplicando formulas conocidas (la decisión de rutina). La corrección de la brecha se hace mediante un proceso razonado no intuitivo. (Etkin, 2011, p.71)

De lo anteriormente planteado se infiere que el aprendizaje organizacional sienta las bases para gestionar la innovación permitiendo a la organización trascender los esquemas vigentes e imaginar escenarios y prepararse para hacer frente y adaptarse a los cambios e innovaciones constantes que se presentan en los entornos complejos.

Perfil de competencias de talentos humanos innovadores hacia culturas orientadas a la innovación.

Para que la cultura organizacional se convierta en un impulso hacia la innovación, competitividad y el desempeño efectivo, es necesario contar con un potencial humano de alta calidad, para lo cual Woodman, Sawyer y Griffin (1993), describen cuatro características individuales importantes a saber: la personalidad, habilidades cognitivas, motivación y conocimiento, con respecto a la personalidad está considerada como una característica que tiene un significativo impacto en la innovación, comprende los siguientes rasgos: persistencia, curiosidad, energía, honestidad intelectual, alta valoración de

cualidades estéticas en la experiencia, atracción por la complejidad, autonomía, confianza en sí mismo, intereses amplios, juicios independientes, habilidad para resolver o dejar coexistir rasgos opuestos en el autoconcepto del individuo y tener un sentido personal creativo.

Con respecto a las habilidades cognitivas, están relacionadas con la creatividad, comprende procesos como la fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración, de igual forma Basadur, Graen y Green (1992), destacan que para transitar hacia la creatividad se hace necesario apropiarse del pensamiento divergente y convergente, para identificar situaciones por resolver, generar soluciones e implementarlas, por lo tanto la creatividad implica la generación de explicaciones factibles o la identificación de causas posibles, para lo cual es necesario establecer un campo causal, que provea un contexto donde se llevan a cabo los juicios, señales de causalidad que indique si existen o no relaciones causales, estrategias que ayuden a combinar el campo, las señales en un esfuerzo por identificar las causas y el rol de las explicaciones alternativas.

En relación a la motivación, se tiene la motivación extrínseca se materializa cuando se le otorgan al talento humano estímulos tangibles y visibles, como por ejemplo sueldos, prestaciones, promociones, e incluso aspectos para evitar castigo como transferencias, despido, entre otros, su propósito es inspirar a los individuos a alcanzar las metas establecidas por la organización. Así mismo comprende la motivación intrínseca, emerge de forma interna en el ser humano; es decir; no es impulsada por un tercero, está relacionada con el trabajo en sí mismo, como por ejemplo la responsabilidad, logro, realización, desafío, así como la capacidad de entender que el aprendizaje está presente en cada experiencia.

Como última característica se tiene el conocimiento, el cual se convierte en un aspecto relevante para que se dé la creatividad, al respecto conviene hacer énfasis en lo señalado por Nonaka y Takeuchi (2006), quienes nos presentan cuatro formas de conversión del conocimiento a saber: de tácito a tácito (socialización), tácito a explicito (exteriorización), explícito a explícito (combinación) y explícito a tácito (interiorización), con respecto a la socialización de tácito a tácito es un proceso que sienta las bases en el intercambio de las experiencias, es importante destacar que un individuo puede adquirir

conocimiento de otro sin necesidad de usar el lenguaje, es decir lo puede hacer a través de la observación, la imitación y la práctica.

Conviene ahora en este apartado, desarrollar la exteriorización de tácito a explícito, es un proceso en la cual se divulga el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, es una forma de creación de conocimiento que se expresa a través de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos, la exteriorización está caracterizada por la creación de conceptos y es generada a través del diálogo o la reflexión colectiva, una forma de lograr la creación de conceptos es mediante la combinación de la deducción y la inducción.

Seguidamente, se discute sobre la combinación: de explícito a explícito, está relacionada con procesos de sistematización de conceptos con el cual se genera un sistema de conocimientos, se vale de distintas fuentes como por ejemplo, los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación.

De la combinación se transita ahora hacia la interiorización, está forma de conversión del conocimiento está caracterizada por el "aprendiendo haciendo", en ese sentido cuando las experiencias son internalizadas en la base de conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, la exteriorización y la combinación en la forma de modelos mentales compartidos y el saber hacer técnico se convierten en activos muy valiosos.

Finalmente, con respecto a las formas de conversión del conocimiento es importante destacar que para que se dé a nivel organizacional es fundamental que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización, generando de esta manera una nueva espiral del conocimiento, así mismo para que el explícito se convierta en tácito es necesario la verbalización o diagramación en documentos, manuales o historias orales, contribuyendo de esta manera a la transferencia de conocimiento explícito a otras personas, todo esto conlleva a que cuando el conocimiento es compartido por la mayoría de los miembros de la organización el conocimiento tácito se convierte en parte de la cultura organizacional.

Variables organizacionales que tienen una relación positiva con la innovación

Como último aspecto se desarrolla en esta investigación, las variables organizacionales que tienen una relación positiva con la innovación, Damanpour (1991), nos describe diez variables a saber: especialización, diferenciación funcional, profesionalismo, actitud de los líderes hacia el cambio, recursos de conocimientos técnicos, intensidad administrativa, recursos abundantes, comunicación externa, comunicación interna y antigüedad de los gerentes.

La especialización está referida a las diferentes especialidades que hay en una organización, en ese sentido ha de ser medida considerando el número de tipos diferentes de puestos o cargos, particularmente en las instituciones públicas, a mayor variedad de especialidades se contará con una base más amplia de conocimientos, trascendiendo de esta manera hacia la multidisciplinariaedad y por supuesto la generación de ideas y conocimientos nuevos, por lo tanto existe una relación positiva significativa entre la especialización y la innovación, en el sentido de que a mayor especialización habrá mayor innovación .

La diferenciación funcional comprende el grado en que la organización se divide en unidades diferentes, por lógica es medida a través del total de unidades que están adscritas a la alta dirección, a mayor diferenciación funcional se pueden generar coaliciones de profesionales en cada una de las unidades funcionales, conllevando así a la generación de cambios en los sistemas administrativos y técnicos, al igual que en la especialización, a mayor diferenciación funcional mayor innovación.

El profesionalismo está relacionado con el conocimiento profesional de los miembros de la organización, en donde la educación y la experiencia sienta las bases de esta variable, la cual es medida por el porcentaje de los miembros profesionales con títulos universitarios, al igual que por el grado de entrenamiento profesional de los actores organizacionales, a mayor profesionalismo habrá mayor confianza en sí mismo y compromiso por cambiar el status quo y por supuesto mayor innovación.

La actitud de los administradores hacia el cambio, está referida a la capacidad de los gerentes para impulsar el cambio, al respecto dentro de este marco ha de considerarse que para Goleman (1998). "La única constante es el cambio", es por ello que se debe tomar en cuenta que las posibilidades que tiene una

organización de sobrevivir a los entornos cambiantes e inciertos dependen de la capacidad de reacción emocional que tengan las personas que ocupen cargos directivos. En ese ámbito conviene citar lo que plantea el mencionado autor al indicar que

Cualquier organización que quiera reinventarse – por así decirlo- a sí misma deberá cuestionar seriamente sus presupuestos, perspectivas, estrategias y hasta su misma identidad, algo que resulta sumamente complicado, dado el apego emocional que las personas sentimos por todos los elementos que habitualmente componen nuestra vida laboral. (Goleman, 1998, p.114)

Partiendo de los supuestos del autor, se infiere que los constantes cambios del mundo moderno, conllevan a las instituciones públicas a revisar su identidad, con relación por ejemplo a los productos y/o servicios, en donde se debe estar preparado para adaptarse a las innovaciones que se van presentando, es aquí donde el gerente debe hacer uso de sus capacidades para interiorizar los cambios y motivar a los colaboradores a aceptar las nuevas realidades.

Los recursos de conocimientos técnicos, para Damanpour (1991) comprenden los recursos técnicos de una organización, por lo tanto a mayor cantidad de recursos, emergerán nuevas ideas, conocimientos y los procesos que se han de llevar a cabo para su implementación, así mismo esto afectará de forma positiva a la gestión de la innovación.

En relación a la intensidad administrativa, para Blau y Schoenherr (1971), es un indicador de staff administrativo, por lo tanto es la razón administrativa que se tiene en una organización, es medida a través cantidad de gerentes y empleados con que cuenta una empresa, para lo cual es necesario tener presente que ha mayor proporción de gerentes, dará lugar a facilitar la gestión de la innovación, en el sentido de que requiere liderazgo, apoyo y coordinación de los gerentes.

Los recursos abundantes, para Damanpour (1991), comprende los recursos con que cuenta una organización, más allá de los mínimos requeridos para garantizar la operatividad, están referidos a los recursos financieros y humanos, una forma de medirlos es haciendo uso de una medida financiera que capte los cambios en los presupuestos, la fuente de financiamiento o los gastos en su principal actividad, por lo tanto a

mayor abundancia en recursos será mayor la capacidad para gestionar la innovación.

La comunicación externa, se convierte en una variable importante, en el sentido que refleja la habilidad de una organización para estar en contacto con su medio ambiente y monitorearlo, ha de ser medido a través del grado de involucramiento y participación del talento humano de la organización en actividades profesionales extraorganiacionales, relacionados con diversos elementos del ambiente, aquí se hace presente las etapas de la gestión estratégica específicamente en el análisis del entorno externo, en ese sentido las organizaciones innovadoras intercambian información con el medio ambiente para identificar oportunidades, nuevas ideas y amenazas.

La comunicación interna está relacionada con el grado de comunicación entre unidades o grupos en una organización, puede ser medida a través de diferentes estrategias de integración, como por ejemplo a nivel de las instituciones públicas por la frecuencia de los gabinetes de trabajo realizados, relaciones interpersonales entre los funcionarios de diferentes niveles, así como el grado en que las unidades toman las decisiones en conjunto como una visión compartida, por lo tanto a mayor comunicación y retroalimentación entre los miembros de una organización mayor será la gestión de la innovación.

Finalmente, se tiene la antigüedad de los directivos, comprende el tiempo de servicio y la experiencia que las máximas autoridades tienen en la organización, generalmente se mide por el periodo de años que tiene un gerente en una organización. En ese sentido mientras mayor sea la antigüedad de un ejecutivo en una institución, más significativa será la legitimidad y el conocimiento de cómo desempeñar el trabajo, fortaleciendo así la gestión de la innovación.

Consideraciones Finales

La innovación es un proceso clave en las instituciones públicas, por lo tanto es una actividad inherente al talento humano y a la gestión del conocimiento contribuyendo a la creación de procesos, bienes y servicios, permitiendo a las organizaciones permanecer abiertas a las nuevas tendencias y enfoques para asumir y responder de manera oportuna a los cambios y transformaciones del mundo moderno.

La cultura organizacional se convierte en un mecanismo de gran impacto para la gestión de la innovación, en done es fundamental apropiarse de la dialógica creatividad e innovación como esencia de las nuevas generaciones de ideas para posteriormente desarrollarlas, implementarlas y evaluarlas, de igual forma contribuye al fortalecimiento de autonomía y libertad que ha de practicar el potencial humano para el desempeño efectivo de sus funciones en las organizaciones.

Ahora bien, la cultura organizacional comprende la consideración de elementos relacionados con la visión estratégica como aspecto fundamental para evaluar el entorno a nivel externo e interno y a partir de ahí diseñar estrategias para gestionar la innovación y estar a la par de los cambios caracterizados por las emergencias e incertidumbres en las cuales están inmersas las organizaciones.

Por su parte, el liderazgo cultural es la capacidad de influir en el talento humano para instaurar en las organizaciones una cultura que permita transitar hacia la innovación, comprende el liderazgo carismático el cual contribuye a la creación de culturas e impulsa a los actores organizacionales a asumir retos y a practicar la visión compartida, mediante la autoconfianza, asertividad y comunicación, de igual forma se tiene el liderazgo transformacional que permite trascender los estilos de gestión estáticos y lineales permitiendo al talento humano desarrollar habilidades para adaptarse a los cambios del entorno.

La inteligencia emocional comprende el desarrollo de competencias personales para determinar la manera en que nos relacionamos con nosotros mismos, dentro de ellas está la conciencia de uno mismo, la autorregulación y la motivación, y las competencias sociales como la capacidad de relacionarnos con los demás, para desarrollar la empatía y las habilidades sociales, las cuales se convierten en atinentes fundamentales para gestionar la innovación en las organizaciones.

El aprendizaje organizacional es un proceso relevante para la gestión de la innovación, motivado a que es un proceso que permite ir más allá de los programas y esquemas vigentes, conlleva a que las organizaciones se fortalezca la creatividad, la capacidad de adaptación a los cambios, al mismo tiempo permite incorporar nuevas formas de mantener los existente.

Asimismo, e necesario que en las organizaciones se diseñe el perfil de competencias que han de practicar el talento humano para trascender hacia la cultura de la gestión de la innovación, comprenden la personalidad como aspecto significativo para desarrollar la persistencia, energía, honestidad intelectual y la motivación hacia la complejidad y creatividad.

Las habilidades cognitivas contribuyen al fortalecimiento de la creatividad, comprende la fluidez, flexibilidad, originalidad y desempeño organizacional para lo cual se hace necesario apropiarse del pensamiento divergente y convergente para identificar los nudos críticos, fortalecer la dialógica y diseñar, implementar y evaluar estrategias para la solución de las situaciones por resolver.

La motivación permite alinear la innovación con las estrategias organizacionales, fortaleciendo el sentido de compromiso de los actores hacia la institución, comprende la motivación extrínseca que consiste en otorgar incentivos tangibles, visibles y la motivación intrínseca, la cual es propia del ser humano, está relacionada con la responsabilidad, la capacidad para asumir retos y la necesidad del aprendizaje.

El conocimiento es parte de una cultura de innovación, orientada a producir y difundir nuevas ideas en la organización. Es un activo que se construye por medio de una gestión que estimula las actitudes innovadoras como valor reconocido desde el nivel estratégico, está relacionado con asumir la importancia del capital intelectual para el crecimiento y desarrollo de la organización en un contexto de demandas crecientes.

Finalmente, dentro de las variables que contribuyen a la gestión de la innovación en las instituciones públicas están la especialización, diferenciación funcional, profesionalismo, actitud de los líderes hacia el cambio, recursos de conocimientos técnicos, intensidad administrativa, recursos abundantes, comunicación externa, comunicación interna y antigüedad de los gerentes, las cuales permiten diseñar estructuras y cargos acordes a la realidad organizacional, valorar el nivel intelectual, la capacidad para la adaptación de los cambios, el uso adecuado de los recursos técnicos y financieros, así mismo contribuyen determinar la cantidad de gerentes y talento humano con que deben contar las organizaciones, los canales de comunicación para trascender hacia la visión compartida y la

valoración de la experiencia y antigüedad de los altos ejecutivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmed, P, Shepherd C, Garza L, y Garza C (2012). Administración de la Innovación. Primera Edición. Person Educación México.

Basadur, B.M., Graen, G.B. y Green, S.G. (1982), Training in creative problem-solving. Effects on ideation and problem finding and solving in and industrial research organization,Organizational Behavior and Human Performance.

Blau, P.M. y Schoenherr, R.A. (1971), The structure of organziations. Basic Books. Nueva York

Cooper R y Sawaf A. (2004). La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Grupo Editorial Norma Caracas. Venezuela.

Damanpour, F. (1991), Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, Academy of Management Journal

Drucker, P (1985) La innovación y el Empresario Innovador. Primera Edición. Editorial Edhasa. España.

Drucker, P(2007). Líder del Futuro. Nuevas Perspectivas Estratégicas y Prácticas para la Próxima Era. Ediciones Deusto. España.

Etkin, J. (2011). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado. Ediciones Granica.

Buenos Aires.

Francés, A. (2001). Estrategia para la Empresa en América Latina. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela

Goleman D. (1998). La Práctica de la Inteligencia Emocional. Editorial Kairos. Barcelona. España.

Nonaka I. y Takeuchi H. (2006). La organización creadora del conocimiento. Editorial Hnos S.A. de C.V. México

Ortiz, E y Nagles, N (2013). Gestión de Tecnología e Innovación. Teoría, Proceso y Práctica. Segunda Edición. Ediciones EAN. Colombia.

Saffold III, G. S. (1988), Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture, Academy of Management Review.

Schein, E.H. (1983). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica. Plaza & Janes. Editores A. Barcelona. España.

Trice, H.M. y Beyer, J.M. (1993). The cultures of work organizations, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E. y Griffin, R.W.(1993), Toward a theory of organizational creativity, Academy of Management Review