Directivo al Día
Vol. XXIII, No. 4, octubre-diciembre 2024, pp. 63-81
ISSN 1813-3231

ARTÍCULO CIENTÍFICO

Propuestas para desarrollar un sistema de gestión de la innovación en la Empresa Provincial de Aseguramiento y Transporte de la Salud en Villa Clara

Proposals to develop an innovation management system in the Provincial Health Assurance and Transport Company in Villa Clara

Lic. Leilany Ávalos Rodríguez
https://orcid.org/0009-0005-9265-1058
Centro: Empresa Provincial de Aseguramiento y Transporte de la Salud en Villa Clara
Correo: leilany@epatsvc.co.cu

Lic Abdel Arnaldo González Cuba
https://orcid.org/0009-0000-6782-4627
Centro: Empresa Provincial de Aseguramiento y Transporte de la Salud en Villa Clara
Correo: abdel@epatsvc.co.cu

Lic. Enrique Javier Consuegra Díaz
https://orcid.org/0000-0002-3058-3257
Centro: PLOMAC
Correo: leilany@epatsvc.co.cu

Recibido: 10-10-24
Aceptado: 23-11-24

Resumen

El presente trabajo de investigación analiza la gestión de la innovación en la Empresa Provincial de Aseguramiento y Transporte de la Salud en Villa Clara. Por lo que propone crear un plan de acciones para desarrollar el sistema donde sistematiza las diferentes teorías y conceptos relacionados con las variables, gestión, innovación y gestión de la innovación tecnológica desde la postura de diferentes autores. Se definen objetivos generales y específicos a partir de la problemática presentada para lograr la mejor decisión a adoptar elaborando la propuesta para el mejoramiento del sistema. Toda organización necesita para su funcionamiento de acciones gerenciales que le permitan ser sostenible en el tiempo, en tal sentido, aunque la innovación no depende necesariamente de la tecnología, no se puede desconocer que esta última por su evolución y desarrollo debe agilizar y facilitar la innovación en las organizaciones que generan valor agregado a sus productos y servicios.

Palabras clave: gestión de la innovación, plan de acciones, sistemas de gestión, innovación tecnológica

Directivo al Día

Vol. XXIII, No. 4, octubre-diciembre 2024, pp. 63-81

ISSN 1813-3231

Summary

This research work analyzes the management of innovation in the Provincial Health Assurance and Transport Company in Villa Clara. Therefore, it proposes to create an action plan to develop the system where it systematizes different theories and concepts related to the variables, management, innovation and management of technological innovation from the position of different authors. General and specific objectives are defined based on the problem presented to achieve the best decision to be adopted by preparing the proposal for the improvement of the system. Every organization needs management actions for its operation that allow it to be sustainable over time, in this sense, although innovation does not necessarily depend on technology, it cannot be ignored that the latter, due to its evolution and development, must speed up and facilitate innovation in organizations that generate added value to their products and services.

Keywords: Innovation management, Action plan, Management systems, Technological innovation

Introducción

Toda organización necesita para su funcionamiento de acciones gerenciales que le permitan ser sostenible en el tiempo, nos enfrentamos a muchos mercados, por lo que se necesitan crear acciones para la implementación de tecnología que le permita una gestión tecnológica y estas puedan innovar y ser competitivas. En tal sentido, aunque la innovación no depende necesariamente de la tecnología, no se puede desconocer que esta última por su evolución y desarrollo debe agilizar y facilitar la innovación en las organizaciones que generan valor agregado a sus productos y servicios, para que las mismas puedan satisfacer las necesidades de sus consumidores.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la gestión de la innovación en la Empresa Provincial de Aseguramiento y Transporte de la Salud y crear un plan de acciones para implementar el sistema, para ello se sistematiza en las diferentes teorías y conceptos relacionados con las variables, gestión, innovación y gestión de la innovación tecnológica desde la postura de diferentes autores. El tema de innovación en las organizaciones, ha sido estudiado desde diferentes enfoques, hay autores que relacionan la innovación con la capacidad de la organización, lo que se llama visión organizacional de la innovación, teniendo en cuenta si la organización crea un nuevo conocimiento, es decir, hace obsoleto el anterior (innovación radical) o si por el contrario incrementa o mejora el conocimiento actual, es decir, no hace obsoleto al existente (innovación incremental). En este sentido las organizaciones deben ser innovadoras en el desarrollo de los nuevos productos y servicios encaminados a la satisfacción de sus clientes.

ISSN 1813-3231

Sin embargo, se presenta que en la estructura de las empresas no tienen dentro de sus estrategias la innovación y solo desarrollan nuevos productos y servicios sin tener en cuenta los nuevos adelantos tecnológicos.

Las fuentes de innovación tienen su origen en los clientes externos, proveedores de tecnologías y clientes internos, lo cual no es caso de muchas empresas, debido a que estas no cuentan con una estructura que le permita la investigación y la innovación para el desarrollo de nuevos productos. Es así que estas deben de procurar que los nuevos productos y servicios lleguen al mercado más pronto para la satisfacción de las necesidades de sus clientes y así lograr el objetivo de vender su producto innovador lo más rápido posible, lo cual debe encaminarse a generar una ventaja competitiva en forma rápida. Las actividades de innovación dependen de las personas involucradas en ella y de cómo trabajan en la organización general de su empresa. El perfil de las personas innovadoras está determinado por sus competencias: inquisitivas, observadoras, experimentales, y de persistencia.

La innovación es el “proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso”. "La innovación consiste no sólo en nuevos productos y procesos, sino también en nuevas formas de organización, nuevos mercados y nuevas fuentes de materias primas. Del mismo modo, se define la innovación como "un proceso que incluye la técnica, el diseño, la fabricación y las actividades comerciales y de gestión implicadas en la venta de un nuevo producto o el uso de un nuevo proceso de fabricación o equipamiento".

La Empresa Provincial de Aseguramiento y Transporte de la Salud en Villa Clara, fue creada con el objetivo de comercializar los recursos que garanticen el funcionamiento del sistema de salud del territorio y la prestación de servicios de transportación de cargas, comercializar de forma mayorista a terceros, comercializar de forma minorista los productos planificados para los trabajadores del sistema de salud del territorio en la Tienda habilitada a esos efectos. Prestar servicios de reparación y mantenimiento de inmuebles pertenecientes al sistema de salud del territorio, así como a terceros. Prestar los servicios técnicos de mecánica, tornería, electricidad, electrónica y otros afines a vehículos automotores y otros equipos eléctricos y electrónicos a personas jurídicas y personas naturales priorizando a las entidades y trabajadores del sistema de salud en el territorio.

Su MISION consiste en: Proporcionar el Aseguramiento Técnico Material a todas las unidades del sistema nacional de salud de la provincia, de manera rápida y eficiente, garantizando que no existan afectaciones en los servicios que prestamos, ni insatisfacción por esta causa; sin violar las políticas económicas establecidas para el control y uso de recursos que el estado ha asignado para esta función.

ISSN 1813-3231

En tanto su VISION se concentra en: Lograr que el sistema de Aseguramiento Técnico Material garantice la excelencia en los servicios sin afectaciones en el usuario ni prestadores con una total confiabilidad económica, preparando el 100% de sus dirigentes y trabajadores en términos gerenciales y afines con la actividad que se desempeña en la Empresa Provincial de Aseguramiento y Transporte de la Salud.

Como objetivo general tenemos: Identificar los elementos que afecten la implementación de un sistema de gestión de la innovación.

Como objetivos específicos planteamos:

1. Determinar la situación actual del sistema de gestión de la innovación en la organización.
2. Realizar un diagnóstico del sistema de gestión de la innovación en la entidad objeto de estudio.
3. Análisis de la situación de la innovación en la organización a partir de la aplicación de la guía de diagnóstico.
4. Crear un plan de acciones a seguir, derivado del diagnóstico y del análisis del contexto externo, para implantar/mejorar el sistema de gestión de la innovación en la empresa.

Para dar respuesta a los objetivos específicos que nos planteamos, hemos decidido darle al trabajo un orden a partir del desarrollo, donde se abordarán temáticas relacionadas con la evolución de la gestión de la innovación, su importancia, situación actual de la gestión de la innovación, análisis del contexto externo de la organización, diagnóstico de la innovación en la organización a partir de las herramientas estudiadas, todo enfocado en lograr un plan de acciones a seguir, derivado del diagnóstico y del análisis del contexto externo, para implantar/mejorar el sistema de gestión de la innovación en la empresa.

Materiales y Métodos

Fundamentación teórica sobre la Gestión de la Innovación

El cambio que se ha producido en los últimos años en las estructuras económicas de los países avanzados ha comportado un creciente interés en el papel relevante de los servicios y su papel en la competitividad de las economías modernas. La innovación como auténtico motor de la modernización y el incremento de la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en las empresas, ha sido uno de los ejes en los cuales se han centrado muchas de las políticas de soporte a las empresas, y en general, como la apuesta decisiva de la llamada economía del conocimiento. Sin duda el estudio del proceso de

innovación ha ocupado gran parte de las investigaciones por sus efectos a nivel de la competitividad empresarial y en la economía, así como sus efectos en el crecimiento, del empleo y la productividad y en los beneficios que repercuten en la sociedad. Innovar debe ser visto como una estrategia necesaria e ineludible a la hora de guiar, administrar y gerencial las organizaciones modernas.

La dirección de la innovación, es una materia en proceso de consolidación y ha surgido por la confluencia de distintas ciencias sociales, ha emergido y se ha consolidado especialmente a partir del campo de la dirección de empresas razón por la cual comparte su carácter multidisciplinar, lo cual si bien le ha permitido enriquecerse de las aportaciones generadas al interior de otras disciplinas (economía, psicología, sociología, historia, etc.) ha dificultado la consolidación de un paradigma dominante que defina una sólida base metodológica para la gestión innovadora en la empresa, la palabra innovación, describe la transformación productiva de nuestra sociedad. La gestión de la innovación definida como un mecanismo organizacional que facilita en las empresas la generación e identificación de ideas internas y externas y su consolidación en productos reales en el mercado (innovación), se convierte en una herramienta impredecible para la competitividad de cualquier organización que desee ofrecer un valor agregado a sus clientes sobre los productos tradicionales de la competencia.

En la actualidad, las organizaciones se caracterizan por cambios, variabilidad y heterogeneidad, en donde hablar de certidumbre seria intentar concebir la realidad como una quimera de la que todo directivo quisiera estar acompañado. Es así, como las empresas tienen la tarea de redefinir y hasta reinventar -continuamente innovando nuevas acciones orientadas a ajustar su objeto social para abrirse al mercado, asociándose a la idea de creatividad, como factor determinante para la creación de riqueza y, lógicamente con el éxito económico de las empresas competitivas.

La innovación es un proceso que se pueden desarrollar en cualquier empresa, sin importar su tamaño, ya se micro, pequeña o mediana empresa, cualquiera puede innovar y desde luego gestionar la innovación. El innovar trae consigo una complejidad que en ocasiones siembra en las instituciones un sentimiento de resistencia mucho más fuerte a la misma tendencia innovadora. Tal situación, lejos de ayudar a la institución, produce en cambio el inevitable nacimiento de disfunciones organizacionales lo cual, en ocasiones sin percibirlo, dirigen a la organización a planteamientos errados no conducentes a la consolidación del desarrollo organizacional, meta indiscutible de toda organización.

Cada empresario debe ver el proceso de innovar como una estrategia necesaria e ineludible a la hora de guiar, administrar las organizaciones modernas y verlo como un proceso

ISSN 1813-3231

de aprendizaje y de acumulación de conocimiento dentro de la organización, debe ver la importancia de las distintas funciones en el proceso de innovación y sus características como una gestión integrada donde la producción y comercialización optan como factor de competitividad.

Ante lo anterior expuesto podemos decir que la innovación es un nuevo o mejorado producto o proceso (o una combinación de ellos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos y que ha estado disponible para los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la organización (proceso), es el desarrollo de nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución, comercialización o del diseño y a través de nuevos o mejorados procesos, productos y servicios. La base de esas innovaciones es la utilización económica y socialmente útil del conocimiento y las tecnologías.

Análisis del contexto externo de la organización. Oportunidades y Retos

El análisis externo se basa en realizar estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, todo con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras para la organización, de manera que pueda minimizar el impacto de las amenazas que enfrenta y aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten. En el contexto externo de la organización podemos decir que se realizaron comparaciones sobre la situación actual de la empresa con la realidad exterior, analizando para ello la transmisión de información dentro de la organización. Mediante el análisis externo podemos identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones, tendencias que afectan a su desempeño y que no se puede controlar. Entre las variables más importantes que pueden afectar el funcionamiento y el desempeño de la empresa se encuentran:

1- **Situación Política:** Son todas las variables legales y políticas, como son normas y regulaciones que aplica el gobierno y que limitan la forma de acción de la empresa. En este caso las actividades de la organización se encuentran reguladas y controladas por dichas disposiciones, la entidad presta servicios a población, y realiza ventas minoristas y mayoristas, cumple con todo lo establecido en cuanto al pago de los impuestos, en este caso sobre las ventas y la contribución territorial, por citar algunos vinculados directamente.

2- **Relación con proveedores actuales y potenciales:** Los proveedores son un elemento vital para una empresa dentro del proceso comercial, generalmente no se les trata con la importancia que tienen, ellos son los que proporcionan lo que podemos

ISSN 1813-3231

otorgar a los clientes y que ellos a su vez puedan recibir el servicio o el producto, por lo que se debe trabajar con mucha responsabilidad y disciplina, con el objetivo de desarrollar una relación de beneficio mutuo entre la organización y sus proveedores, especialmente aquellos que se consideran más estratégicos. Evaluando el comportamiento en este aspecto podemos decir que no es favorable, ya que, al encontrarse la empresa casi descapitalizada no cumple con sus obligaciones contractuales, no influyendo hasta el momento en las relaciones humanas entre las partes, pero si con el riesgo de que se imponga una demanda de impagos. Al ser una entidad que comercializa y presta servicios al sistema de salud en el territorio, recibe sus productos directamente por asignación del ministerio, por lo que no puede elegir al proveedor para aumentar sus ventas, sólo en el caso de la prestación a terceros, pero sin dejar de cumplir con su objeto social.

3-* Situación Económica y Social*: En este caso nos referimos a los indicadores macroeconómicos del país, donde opera la empresa, en estos momentos golpea fuertemente la tasa de inflación, el alza de los precios en el mercado, donde estos no mantienen estabilidad, el cambio de moneda para poder adquirir la materia prima o las mercancías, muchas empresas no tienen el USD, o el MLC, y por ende tienen que comprarle a las de Gestión no Estatal, los costos de producción están encareciendo el precio de los servicios, existe mucha inestabilidad en el personal producto de la fluctuación laboral existente, todo esto da al traste a que la organización no se encuentra en una buena posición financiera, mostrando por ello un capital de trabajo negativo.

4- **Relación con clientes actuales y potenciales:** La relación con los clientes nos permite darles respuesta a sus peticiones, logrando una mejor satisfacción con el mismo a través de los productos que se venden y los servicios que se prestan. Hoy se trabaja para su satisfacción, logrando mayor seriedad en el tema de la facturación.

5- **Situación Tecnológica:** En este contexto podemos valorar la utilización de la tecnología y el avance que se produce por ella, esto lo determina el tipo de maquinaria, equipos y procesos que utiliza la empresa, influyendo directamente en su proceso, también el sistema de comunicación y manejo de la información. Al ser una entidad que en su objeto social presta servicios de transportación, hay que añadir que el parque automotor no se encuentra al 100% de su coeficiente de disponibilidad, influye significativamente la falta de neumáticos, baterías, además de algunas piezas de repuesto, la maquinaria es bastante obsoleta, agregando a lo anterior que no se presenta una situación tecnológica favorable.

ISSN 1813-3231

6- **Entorno Competitivo:** El entorno competitivo no es más que el sistema en el que la empresa compite con las demás con el objetivo de posicionarse lo más alto posible y obtener múltiples beneficios, algo extremadamente común en estos tiempos. Existen nuevas formas de gestión no estatal, como son las Mipymes, Cooperativas no Agropecuarias, Proyectos de Desarrollo Local y Trabajadores por Cuenta Propia que tienen mejores condiciones de servicio, y mejores ofertas de ventas, la empresa estatal socialista queda en un peldaño muy difícil para competir. Existen disimiles trabas, en cuanto a la moneda, a las limitaciones del bloqueo, pero aun así se trabaja por mejorar este entorno, buscando nuevas oportunidades que le permitan subsistir ante esta crisis, para ello posee capacidad directiva que le ha permitido enfrentar estos desafíos, se ha trabajado en la calidad de los servicios y en los precios, además de las capacidades de capital humano.

7- **Situación Legal y Regulatoria:** Toda empresa debe cumplir con las leyes y normativas que rigen con el fin de evitar problemas y situaciones inesperadas. En la organización objeto de estudio, se analiza el cumplimiento de todas las legislaciones del país, actualizándose tanto por el organismo superior como por las diferentes vías de comunicación, desde las normativas generales hasta aquellas más específicas que puedan afectar a determinados sectores.

A partir del análisis del contexto externo, la empresa se traza oportunidades y retos que le permitirán en un futuro lograr una mejor posición en el mercado de los servicios.

OPORTUNIDADES: Las oportunidades surgen en determinados momentos en la vida y deben ser aprovechadas para evitar arrepentimientos posteriores. Ante todos los factores que inciden negativamente en el sistema empresarial, la organización presenta lo siguiente:

- Lograr ampliar los servicios a población en cuanto a las actividades secundarias de tramado de dirección, tornería y electricidad.
- Crear métodos de mercadeo incluyendo publicidad y promoción.
- Mejorar la calidad de las mercancías vendidas.
- Mejorar las condiciones de trabajo principalmente a los trabajadores directos a la producción.
- Disminuir los costos de mano de obra en las fichas existentes con el fin de lograr competencia en el mercado externo.

RETOS: A pesar de todo lo vivido después del 2019 con la situación epidemiológica enfrentada producto de la COVID, nada ha sido igual y probablemente no volverá a ser, la

ISSN 1813-3231

economía mundial estuvo impactando los negocios y por ello el contexto cambió considerablemente. La organización tuvo que adaptarse siendo a su vez esto un factor de competitividad, para ello se traza los siguientes retos:

- Reemplazar productos que se están eliminando progresivamente, en el caso de la venta de mercancías, el detergente en polvo, el jabón tocador por citar algunos ejemplos.
- Ampliar la gama de productos dentro y fuera de su campo principal, gestionando productos para la venta minorista, mayorista y para la prestación de servicios, como es el caso de las pinturas vitral, y artículos de limpieza.
- Ampliar la gama de servicios dentro y fuera de su campo principal, como es la creación de la brigada de chapistería y electricidad.
- Aumentar la demanda de la prestación de servicios mediante un estudio de mercado, logrando una mejor propaganda de los mismos.
- Adquirir nuevas tecnologías que permitan que el servicio se brinde con la mejor calidad, incluyendo el proyecto en el plan de inversiones de la entidad.
- Lograr un ambiente de trabajo saludable donde exista un mejor sentido de pertenencia, comprometiendo a los trabajadores en los resultados de la organización.
- Lograr una mejor visión en cuanto a la comunicación informal y la colaboración de los clientes, dándoles participación en las nuevas políticas de la empresa.

Entre los métodos utilizados para lograr esta propuesta tenemos el diagnóstico de la innovación en la organización realizado mediante un cuestionario.

Pregunta #1 ¿Qué recursos económicos dedica la empresa a actividades de innovación?
R/La empresa dedica a innovación parte de los fondos existentes, aunque no existe un presupuesto específico para innovación.

Pregunta #2 ¿En la planificación estratégica de la empresa se tienen en cuenta conceptos o áreas de innovación?
R/ La dirección prevé cambios en el sector en los próximos años, pero su actitud es poco activa. Actúa exclusivamente cuando llegan los cambios y los recursos que dedica a la innovación son escasos.

Pregunta #3 ¿Planifica su estrategia de desarrollo y adquisición de tecnología y conocimiento?

ISSN 1813-3231

R/ La empresa adquiere o desarrolla tecnología y/o conocimientos según se identifica la necesidad en el desarrollo de los proyectos de innovación. Por tanto, no es una actividad que se planifica.

Pregunta #4 ¿Tiene identificados los aspectos o atributos que definen su posicionamiento en el mercado? ¿Qué aspectos son importantes considerar?

R/ La empresa tiene claramente identificados los aspectos relacionados con el control de costos de los procesos de producción. Además, trabaja en la identificación de los atributos de diferenciación frente a la competencia, aunque con poca intensidad.

Pregunta #5 ¿La empresa analiza de manera habitual su estrategia (qué ofrece, a quién y con qué propuesta diferencial) y modelo de negocio?

R/ La dirección revisa la estrategia de la empresa de forma esporádica. No siempre tiene en cuenta sus resultados para poner en marcha planes de acción.

Pregunta #6 ¿La empresa ha incorporado la innovación a todos los procesos clave, ha elaborado los procedimientos necesarios para ello y ha establecido responsabilidades dentro de la organización?

R/ La dirección apuesta por la innovación, pero lo hace dando respuestas a problemas o necesidades determinadas según van surgiendo.

Pregunta #7 ¿Existe algún mecanismo en la empresa que permita identificar la información crítica para la empresa?

R/ Existe en la empresa un sistema que permite establecer las necesidades de información crítica, pero está limitado a un escaso número de variables.

Pregunta #8 ¿Esta información se distribuye a las personas interesadas y, a partir de ella, se identifican oportunidades de innovación?

R/ La dirección y el personal involucrado en el sistema de vigilancia identifica y analiza las oportunidades para la innovación a través de las fuentes establecidas, pero no se realiza de manera sistemática.

Pregunta #9 ¿El personal utiliza los mecanismos de generación y recogida de ideas establecidos por la empresa?

R/ La empresa no tiene mecanismos para generar y recoger ideas de mejora.

Pregunta #10 ¿Se han establecido procedimientos para la selección y gestión de ideas y proyectos de innovación a desarrollar?

R/ La empresa no tiene procedimientos para seleccionar y gestionar ideas y proyectos de innovación.

ISSN 1813-3231

Pregunta #11 ¿Cómo se definen las especificaciones para el desarrollo de un nuevo producto/servicio?

R/ El desarrollo de nuevos productos/servicios se inicia a partir de algunas necesidades detectadas en el mercado. Las prestaciones y calidad del nuevo producto son las especificaciones de partida.

Pregunta #12 Valore la metodología que utiliza para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

R/ El proceso de desarrollo se realiza de acuerdo a una metodología formalizada que contempla actividades de colaboración interna con personas de otras áreas o departamentos.

Pregunta #13 ¿Cómo se gestiona el desarrollo de nuevos productos y servicios?

R/ La gestión del desarrollo de nuevos productos/servicios es algo más que básica. Además de asignar personas y materiales, se gestionan las cargas de trabajo de las personas.

Pregunta #14 ¿En qué consiste el método de industrialización de los productos/servicios y el método de implantación de mejoras en los procesos?

R/La empresa no realiza ninguna actividad relacionada con esta pregunta.

Pregunta #15 ¿Cómo hace llegar la empresa al mercado los nuevos productos y servicios?

R/ La empresa pone en marcha métodos de marketing y distribución diferentes, pero no traen consigo cambios importantes. Se realiza un seguimiento menor de los resultados de los métodos de marketing utilizados.

Pregunta #16 ¿Cómo gestiona las actividades de Investigación y Desarrollo en la empresa?

R/ La empresa realiza su Investigación y Desarrollo internamente, aunque en ocasiones puntuales colabora con centros tecnológicos, universidades, ingenierías y otras organizaciones.

Pregunta #17 Nivel de conocimiento de la empresa sobre los instrumentos y programas públicos de apoyo a la Investigación y Desarrollo.

R/ La empresa no tiene conocimientos sobre la existencia de instrumentos o programas públicos de apoyo a la Investigación y Desarrollo.

Pregunta #18 ¿Cómo gestiona la empresa el conocimiento y fomenta la generación de nuevos conocimientos?

R/ La empresa dispone de una metodología para localizar, clasificar y divulgar, dentro de la empresa, ciertos conocimientos (manuales, guías y buenas prácticas), aunque su uso es bastante limitado.

ISSN 1813-3231

Pregunta #19 ¿Cuál es la actitud del personal frente a la generación e intercambio de conocimiento?

R/ Las personas de la empresa desarrollan los conocimientos que personalmente consideran más interesantes, construyen su conocimiento de forma individual. Comparten su conocimiento únicamente dentro de su círculo o red social.

Pregunta #20 ¿La información sobre las actividades de innovación está integrada en los procesos de la empresa y es accesible a las personas?

R/ La información del “día a día” se encuentra, en parte, dentro de alguna aplicación informática (software) y también en ficheros “sueltos” que mantienen sus propietarios, pero no están integrados y conectados entre sí.

Pregunta #21 ¿Se valora el conocimiento del personal de herramientas ofimáticas y se dispone de Intranet, Extranet y/o Página web actualizada de empresa.

R/ Se dispone de una red local gestionada por el informático de la empresa. La seguridad de la información no está garantizada. El conocimiento de sus usuarios es básico.

Pregunta #22 ¿Analiza la empresa si el conocimiento y las competencias existentes son las adecuadas?

R/ La empresa no analiza si el conocimiento y las competencias del personal de la empresa son adecuadas.

Pregunta #23 ¿Las personas reciben la formación necesaria para realizar actividades de innovación?

R/ Las actividades formativas se desarrollan conforme van apareciendo las necesidades. No se realiza ningún análisis previo de necesidades ni una planificación de la formación. Si es necesario, se contrata personal técnico calificado.

Pregunta #24 ¿Se valora cómo la empresa fomenta la creatividad del personal para la aportación de ideas innovadoras y realiza un reconocimiento expreso a las personas que las aportan?

R/ La empresa no fomenta la creatividad entre los empleados.

Pregunta #25 ¿Se valora cómo la dirección lidera los procesos de innovación de la empresa?

R/ La dirección fomenta actividades de innovación, pero sin demasiada fuerza.

Pregunta #26 ¿Existe en la empresa una adecuada política de empoderamiento de personas para que puedan tomar decisiones sin requerir la aprobación de los niveles superiores, permitiendo a la dirección delegar ciertas funciones y dedicar tiempo para reflexionar y a realizar actividades de mayor valor?

ISSN 1813-3231

R/ La dirección regularmente delega algunas funciones, pero no existe una política clara de empoderamiento.

Pregunta #27 ¿Existe en la empresa una política de comunicación desplegada en la organización que incluya aspectos relacionados con la innovación?

R/ Existen iniciativas en la empresa para la mejora de la comunicación dentro de los grupos de trabajo y entre departamentos que permiten mejorar la eficiencia de los canales de comunicación horizontales.

Pregunta #28 ¿La dirección fomenta el trabajo en equipo para mejorar así la comunicación interna?

R/ La dirección sí cree que el trabajo en equipo y lo aplica en algunas actividades concretas y planificadas. Sin embargo, existen problemas de colaboración entre el personal.

Pregunta #29 ¿Se valora la existencia en la empresa de una cultura de Responsabilidad Social Corporativa, la cual es la contribución activa y voluntaria de la empresa a la mejora de la sociedad, de la economía y del medio ambiente?

R/ La empresa asume voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y aborda la Responsabilidad Social Corporativa mediante un enfoque global, desde su propia estrategia empresarial.

Pregunta #30 ¿Se valora cómo la empresa mide los resultados de sus innovaciones?

R/ La empresa establece objetivos respecto a algunos de los elementos que componen las innovaciones, pero no mide su evolución.

Pregunta #31 Mejora de los productos/servicios actuales o de nuevos productos/servicios.

R/ La empresa dispone de un procedimiento bien definido en el que participan personas de diferentes áreas. De manera proactiva y continuada, realiza el seguimiento de los clientes más exigentes, de las actividades de la competencia, de los desarrollos tecnológicos.

Pregunta #32 Mejora de los procesos productivos.

R/ La empresa no realiza actividad alguna relacionada con este apartado del perfil de innovación.

Pregunta #33 Mejora de la fidelización de los clientes actuales o de la penetración en nuevos mercados o segmentos de clientes.

R/ La empresa, de forma continuada, analiza mercados y clientes potenciales y se realiza continuamente propuestas, participando en las mismas personas de diferentes áreas de la empresa.

Pregunta #34 Cambios en el modelo organizativo, mejoras en la eficiencia y competitividad de la empresa.

ISSN 1813-3231

R/ Algunos departamentos o grupos en la organización, de forma muy puntual, han realizado cambios de índole organizativa interna que han dado buenos resultados, aunque la empresa no suele tener noticia de estas experiencias o no las extiende al resto de la organización.

Resultados y Discusión

Análisis de la situación de la innovación en la organización a partir de la guía de diagnóstico por ámbitos de análisis.

Innovación en la estrategia: Se trata de incorporar la innovación como valor esencial de la organización, estando presente en el planteamiento estratégico y de manera que sea fuente de ventaja competitiva. Es el compromiso de incorporar la innovación como elemento central de la estrategia de la empresa, es la reformulación constante de la estrategia y del modelo de negocio y, en consecuencia, de los procesos críticos de la empresa. Debe ser sistemática logrando la incorporación de la innovación a todos los procesos clave de la empresa, la elaboración de los procedimientos necesarios para ello y el establecimiento de responsabilidades dentro de la organización. Según los resultados del diagnóstico el criterio de evaluación es, que la empresa se está iniciando en los aspectos que se describen, aunque no lo realiza de manera puntual y no muy estructurada. La organización tiene el compromiso de incorporar la innovación como elemento central de su estrategia, como objetivos previstos se recomienda:

- La incorporación de un presupuesto para la gestión de la innovación, incorporando un Plan de innovación donde se desarrolle una planificación estratégica en base a las tendencias del mercado, los clientes y las nuevas tecnologías.
- Identificar claramente y tener definido los aspectos de eficiencia operativa como su estrategia de diferenciación respecto a su entorno competitivo a corto, medio y largo plazo.
- Gestionar la innovación en todas las áreas de la organización, asignando responsables y destinando los recursos necesarios. Debe existir un grupo de personas dedicado a lanzar proyectos de innovación en cada proceso crítico de la organización.

Lo primero que debe tener claro la empresa es la intención de introducir la innovación dentro de sus objetivos, para ello en la discusión del presupuesto debe desagregar los gastos vinculados a esta actividad, con el fin de utilizarlo debidamente, debe trabajar en sus competencias, revisar cómo está el entorno que la rodea para poder crear nuevos horizontes, y llevar a cada área estos aspectos, donde los trabajadores se sientan identificados en el proceso.

Capacidad innovadora: Es el potencial del que dispone cada empresa para introducir innovaciones de forma sistemática. Las organizaciones aprenden del desarrollo y de la

ISSN 1813-3231

implementación de innovaciones obteniendo inputs valiosos, pero los aumentos más importantes de la capacidad innovadora llegan siempre a través de los cambios organizativos y culturales. Implica gestionar correctamente el conjunto de actividades (vigilancia, generación de ideas, focalización, capacitación, desarrollo e implantación) que las empresas realizan para conseguir innovaciones. Desarrollando una adecuada aptitud y actitud de las personas y grupos dentro de una política y actuaciones general de la empresa. Según el criterio de evaluación la entidad no realiza actividad alguna relacionada con el perfil de la innovación. La empresa necesita fomentar la habilidad para transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos y servicios, proceso y sistema que benefician a la organización. Una entidad con una cultura innovadora mantiene una estrategia definida donde favorece la gestión de la innovación y cuenta con un liderazgo, implicando a sus compañeros, esto a su vez introduce compromiso, capacidad de asumir riesgos, ayudando a cuidar de la comunicación interna y externa. La organización tiene el compromiso de incorporar la capacidad de innovación como habilidad de pensamiento innovador, como objetivos previstos se recomienda:

- Lograr creatividad, originalidad, curiosidad, colaboración y comunicación dentro del colectivo.
- Buscar solución a los problemas, fomentando la creatividad, mediante técnicas de generación de ideas.
- Tener un pensamiento crítico ante la solución de los problemas.
- Definir y gestionar fuentes de innovación.
- Identificar oportunidades que le permitan innovar.
- Fomentar las actividades de investigación y desarrollo.
- Disponer de un sistema de vigilancia formal y sistemático que le permita establecer el tipo de información que precisa
- Establecer criterios que utilizará para la selección de las ideas y proyectos de innovación a desarrollar, incluyendo el alineamiento con la estrategia, viabilidad técnica, rentabilidad esperada, calidad, precio, recursos y tiempo de lanzamiento al mercado.

Un aspecto muy importante dentro de lo anterior expuesto ha sido la participación del recurso humano, donde debe existir extrema comunicación, lograr que se generen ideas frescas que permitan el desarrollo de los objetivos principales. La entidad objeto de estudio se encuentra inmersa en el proceso de inicialización del sistema de comunicación empresarial, para ello tuvo que buscar asesoría en organizaciones que tributan conocimiento. Ha sido un cambio brusco dentro de la organización, porque uno de los principales problemas encontrados ha sido el

ISSN 1813-3231

cambio de mentalidad, donde el trabajador no quiere cambios, donde no necesita innovar, para ello fueron creándose pautas de aprendizaje, se han creado cronogramas de capacitación a todo el personal, y con esto se ha tenido algunos resultados.

Resultados de innovación: Se valoran los resultados obtenidos por la empresa en los últimos años, como consecuencia de la actividad innovadora, en forma de innovaciones logradas. La empresa debe establecer objetivos e indicadores de manera sistemática para analizar cada uno de los elementos que componen las innovaciones. Periódicamente, se debe medir y analizar su evolución, estableciendo planes de acción a partir de este análisis en los que deben participar todas las personas de la organización. La empresa debe realizar de manera continuada mejoras en productos/servicios en base a evaluaciones y pruebas para verificar sus características. Es importante además que se analicen otros productos que existan en el mercado y aquellos que puedan estar adquiriendo los clientes. Como resultado al diagnóstico realizado podemos concluir que la empresa no cuenta con un procedimiento bien definido en el que participen personas de diferentes áreas de la organización, no se le da seguimiento a los clientes más exigentes y no existen actividades de competencia. Es importante que cree un mecanismo para atender las quejas y se involucre en el desarrollo de nuevos conceptos, que estudie las necesidades puntuales de sus clientes para que ellos la vean como una oportunidad en el mercado. Al ser una entidad comercializadora y prestadora de servicios, debe analizar el mercado externo con el fin de ser competitiva. Debe tener definida una cultura de organización, una misión y una visión, tiene que haber definido la estrategia genérica de la organización, identificar la estrategia de innovación que pone en marcha para hacer realidad todo lo que se proponga.

Como aspectos negativos que influyen en el desarrollo de la innovación tenemos:

- No se implementan estrategias de marketing, ni se realizan campañas de promoción.
- No cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo bien estructurado.
- No existe ningún procedimiento sobre innovación, aunque se han ido actualizando las bases reglamentarias en algunas áreas, como es el caso del departamento económico y el departamento de recursos humanos, quedando insatisfechos aún por no contar en el área comercial con reglamentos y normas que aporten al desenvolvimiento de la misión principal de la empresa.

Como aspectos positivos que influyen en el desarrollo de la innovación tenemos:

- Se muestra una buena actitud por parte de las personas en cuanto al intercambio del conocimiento, siendo esto un activo muy importante. Se han creado plazas de

ISSN 1813-3231

sistematización, donde se hacen consultas externas, teniendo resultados muy satisfactorios.

- La empresa incluye en sus planes de capacitación aspectos de interés para sus cuadros, les gestiona la posibilidad de aprender mediante las diferentes modalidades, (maestrías y diplomados).
- La entidad cuenta con una página en una de las plataformas de internet (Facebook), a pesar de que esto puede constituir un punto favorable dentro del entorno, aún necesita lograr incrementar sus publicaciones, donde el cliente externo pueda conocer lo que se vende y los servicios que brinda.
- En el colectivo se trabaja en equipo, uno de los resultados favorables que ha tenido esta entidad ha sido el liderazgo, fomentando así el trabajo entre todos, involucrando en todas las tareas a todo el capital humano.

Propuestas de acciones derivadas del diagnóstico y del análisis del contexto externo, para implantar/mejorar el sistema de gestión de la innovación en la Empresa Provincial de Aseguramiento y Transporte de la Salud en Villa Clara.

1. Incluir en la planificación del presupuesto los gastos en que incurre la actividad de innovación.
2. Elaborar un plan de innovación donde recoja las principales deficiencias en la entidad y crear proyectos de innovación que identifique en sus actividades necesidades de desarrollo.
3. Establecer un sistema fortalecido que permita establecer necesidades de información crítica.
4. Revisar de manera sistemática el sistema de vigilancia y analizar con calidad las oportunidades de innovación.
5. Crear mecanismos de mejora para generar y recoger ideas entre la organización.
6. Confeccionar procedimientos para seleccionar y gestionar ideas y proyectos de innovación.
7. Realizar un estudio de mercado buscando alternativas de desarrollo de nuevos productos y servicios.
8. Realizar un estudio relacionado con el método de industrialización de los productos.
9. Realizar un seguimiento de los métodos de marketing y evaluar la eficacia de estos resultados.

ISSN 1813-3231

10.Crear programas públicos de apoyo a la investigación ya que la empresa no tiene conocimientos al respecto.

11.Realizar análisis del conocimiento y las competencias de todo el personal y fomentar la creatividad entre los empleados en la entidad.

12.Realizar un análisis previo de necesidades de la organización, así como una planificación de la formación.

13.Realizar acciones que permitan que exista colaboración entre el personal para mejorar el trabajo en equipo.

14.Realizar estudio sobre las mejoras de los procesos productivos y realizar alguna actividad relacionada.

Conclusiones

Gestionar la innovación en las organizaciones es de suma importancia, ya que la misma debe traducirse en ventaja competitiva, es por eso que las empresas deben aprender a innovar.

El proceso de innovación debe verse con nuevos ojos. Debe existir un cambio de paradigma que posibilite verla, no como el proceso para lograr la mejor adquisición de maquinaria, software o implementación de estrategias, sino como el proceso de ayuda para adquirir el conocimiento necesario. Conocimiento que debe soportarse en herramientas que permitan y faciliten la toma de decisiones. Las innovaciones las logran los equipos de personas y organizaciones de apoyo que interactúan en una forma muy compleja, confusa y algunas veces incluso erráticas.

La empresa necesita crear una cultura de innovación, establecer objetivos de innovación, asumir riesgos y evaluar acciones permitiendo transformar los equipos y herramientas. Para lograr esto es importante diseñar un sistema que permita implementar la gestión de la innovación en la organización, implementar modelos de gestión para la innovación como una herramienta indispensable para modificar la competitividad, conocer muy bien el impacto que tiene el marketing y la promoción en las variables que determinan la competitividad de sus productos o servicios y determinar dónde y que tanto puede y debe usar a la tecnología para hacer generar innovación que la conlleve a ser más competitivo el negocio.

Referencias Bibliográficas

Carrión García, A, Montesinos Sanchis, P., Martínez Torán, M. y Jabaloyes Vivas, J. (2022). Introducción a la Gestión de la Innovación.

Delgado Fernández, M. (2024). Modelos de gestión de la innovación: conceptos, enfoques, normas y tendencias.

Elgado, M., Castro, F. (2001). Enfoques integrados de la gestión en la innovación tecnológica. *Ingeniería Industrial. 22*(4)

¿Qué es la innovación tecnológica? Definición, ejemplos y gestión estratégica. http://ideascale.com/es/blogs/

ISO 56002:2019 (es). Gestión de la innovación — Sistema de gestión de la innovación — Orientación.

ISO 56002:2020- Gestión de la Innovación- (ISO 56002:2019, Traducción Certificada)

Morel, L., & Claire, J. (2021). Innovation Management: A New Serious Game Aligned With ISO 56002: 2019-Innovation Management System

Norma Internacional ISO 56000- Gestión de la Innovación- Fundamentos y vocabulario. Primera edición 2020-02.

NormasISO.org (2024) Recuperado **de** NormasISO.org**: "**Norma ISO 56000" en la categoría Gestión y servicios**.**

Norma UNE-CEN/TS 16555-1 EX. Gestión de la Innovación. Parte 1: Sistemas de Gestión de la Innovación

OTHWELL R. "Towards the Fifth-generation Innovation Process". International Marketing Review. 1994; 11 (1): 7-31.

ONN. (2022). NC 1307:2022. Gestión de la I+D+i: requisitos del sistema de gestión de la I+D+i. Es una adopción idéntica de la Norma Española UNE 166002 de marzo de 2021. ICS: 03.100.70, 2 edición, febrero. Oficina Nacional de Normalización (ONN); Cuba.

The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activites- Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, reporting and using data on innovation.

(2022) -Diagnóstico de Innovación Metodología Inno_Cuba

(2023) https://factorial.mx/blog/gestion-de-la-innovacion- Gestión de la Innovación, ¿Qué es y cómo aplicarla en las empresas?