

Universidad Nacional de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Escuela de Informática

Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica

Proyecto de graduación presentado para optar por el posgrado de Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica

“VALIDACIÓN DE CUALIDADES AMBIENTALES QUE PROMUEVEN LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS”.

Sustentante:

Katherine Morales Salazar

Campus Benjamín Núñez

Heredia, Costa Rica, 2022

Universidad Nacional de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Escuela de Informática

Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica

Proyecto de Graduación presentado para optar por el posgrado de Maestría en Gestión
de la Innovación Tecnológica

**“VALIDACIÓN DE CUALIDADES AMBIENTALES QUE PROMUEVEN LA
INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS”.**

Sustentante:

Katherine Morales Salazar

Campus Benjamín Núñez

Heredia, Costa Rica, 2022

Tabla de contenidos

Índice de cuadros	6
Cuadro 1. Estructura organizacional de la Asociación de Condados de Texas	6
Cuadro 2. Cuadro resumen perfiles de adopción y condiciones ambientales (CE/EC) según el modelo Damanpour y Gopalakrishnan, 1998	6
Cuadro 3. Síntesis de respuestas de los entrevistados	6
Cuadro 4. Resultado del diagnóstico en los cuadrantes propuestos por el modelo	6
Índice de anexos	7
Anexo 1. Carta de aceptación de patrocinio	7
Anexo 2. Esbozo original de propuesta – Canva	7
Anexo 3. Guías de entrevistas completas	7
Dedicatoria	8
I. Información general	9
II. Formulario de depósito legal	10
III. Resumen ejecutivo	0
Capítulo 1: El problema y su importancia	2
1.1 Introducción	3
1.2 Antecedentes	5
1.3 El problema	8
1.4 Objetivo general	9
1.4.1 Objetivos específicos	9
1.5 Justificación	9
Capítulo 2. Marco teórico	12
2.1 Definiciones generales	13
2.2 Definiciones pertinentes al modelo de estudio	14
2.3 El rol del ambiente para los resultados de innovación: estado del arte de la literatura	22
2.4 El modelo de características ambientales de Damanpour y Gopalakrishnan	27
2.5 Perfiles organizacionales	28
Perfil EC1: Entorno estable y predecible	29
Perfil EC2: Entorno estable e impredecible	30
Perfil EC3: Entorno inestable y predecible	32
Perfil EC4: Entorno inestable e impredecible	35

2.6 Proposiciones por validar para cada perfil organizacional	37
Capítulo 3. Metodología.....	41
3.1 Población de interés para entrevistas de campo.....	42
3.2 Departamentos de interés dentro de la organización.....	43
3.3 Preguntas de control para entrevistas	44
3.4 Cronograma de actividades.....	46
3.5 Riesgos de las actividades	49
Capítulo 4. Diagnóstico del problema.....	50
4.1 Acercamiento al problema.....	51
4.2 Guía para entrevistas	51
4.3 Análisis de respuestas recibidas	53
4.4 Síntesis de resultados.....	54
4.4.1 Adopción de innovación.....	55
4.4.2 Tipos de innovación.....	58
4.4.3 Fuentes de innovación.....	58
4.5 Apreciación de Innovación en la organización de acuerdo a los cuadrantes del modelo de Damampour y Gopalakrishnan.....	59
Capítulo 5. Solución del problema	63
5.1 Oportunidades prácticas para la organización.....	65
Ahora, para conseguir que la organización encarne estos atributos, se requiere una serie de estrategias y tácticas que le permitan crear el entorno idóneo, donde estos atributos organizacionales puedan empujar hacia la evolución paulatina de su perfil e ir navegando los cuadrantes del modelo. Para ello, se deben priorizar el diseño y la ejecución de una estrategia de innovación que les ayude a trazar un norte aspiracional y etapas tácticas secuenciales con actividades convergentes, paralelas y divergentes, las cuales refuercen las condiciones ambientales deseadas para la consecución de la innovación.....	67
5.2 Propuesta de estrategia inicial para la progresión del perfil organizacional	67
5.2.1 Hoja de ruta para el diseño de cultura	70
Fase 1. Apropiación de la innovación – cultura por diseño.....	72
Fase 2. Ciclo de fomento de la innovación.....	78
Capítulo 6. Conclusiones	83
Capítulo 7. Análisis retrospectivo	89
Referencias bibliográficas	92
Anexos	103

Anexo 1. Carta de aceptación de patrocinio, TAC.....	104
Anexo 2. Esbozo original de propuesta – Canva.....	105
Anexo 3. Guías de entrevistas completas	106
Anexo 4. Carta de certificación de revisión filológica.....	107

Índice de cuadros

Cuadro 1. Estructura organizacional de la Asociación de Condados de Texas

Cuadro 2. Cuadro resumen perfiles de adopción y condiciones ambientales (CE/EC)
según el modelo Damanpour y Gopalakrishnan, 1998

Cuadro 3. Síntesis de respuestas de los entrevistados

Cuadro 4. Resultado del diagnóstico en los cuadrantes propuestos por el modelo

Cuadro 5. Tácticas de gestión para maximizar el potencial de los servicios públicos

Índice de anexos

Anexo 1. Carta de aceptación de patrocinio

Anexo 2. Esbozo original de propuesta – Canva

Anexo 3. Guías de entrevistas completas

Anexo 4. Carta de certificación de revisión filológica

Dedicatoria

Al estimado profesor José Antonio Arce, tutor de esta investigación, sin cuya guía pragmática, humana e ingeniosa, hubiese sido imposible ver los frutos del esfuerzo, por su atención al detalle, su vasto conocimiento y carismática perspectiva para disciplinar mis pensamientos voladores.

Si hoy entendemos más del entorno para innovar de las organizaciones, es porque usted encontró siempre la pregunta idónea para generar la siguiente línea de pensamiento por perseguir.

Que nos cruce el camino en otra ocasión sería un privilegio.

¡Gracias, totales!

K.M.

I. Información general

Nombre de la estudiante: Katherine Morales Salazar

Nombre del proyecto: “Validación de cualidades ambientales que promueven la innovación en las empresas”.

Organización donde se desarrolla: Asociación de Condados de Texas (TAC/ Texas Association of Counties) en la ciudad de Austin, capital del estado de Texas, Estados Unidos de América.

Carta de aceptación de la empresa o institución interesada: anexo 1.

Nombre y atestados del funcionario responsable en la empresa o institución interesada:

Katherine Morales Salazar, gerente de Aprendizaje y Desarrollo, TAC.

Adriana Ibarra, gerente senior de Estrategia en Tecnología y Negocios, TAC.

Tutor del proyecto: Prof. José Antonio Arce.

II. Formulario de depósito legal

AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS PATRIMONIALES DE AUTOR E INCORPORACIÓN A REPOSITORIOS INSTITUCIONALES DE INFORMACIÓN DE ACCESO PÚBLICO

La persona abajo firmante, en condición de estudiante de la maestría:

Katherine Morales Salazar

y autora del trabajo final de graduación titulado: **“Validación de cualidades ambientales que promueven la innovación en las empresas”** para optar por el posgrado académico de Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica, de conformidad con lo establecido en el documento de “Lineamientos generales para la realización del trabajo final de graduación” y demás normativa universitaria relacionada con estos trabajos de graduación, DECLARO BAJO FE DE JURAMENTO, conociendo la responsabilidad civil, penal o administrativa en que podría incurrir al no decir la verdad, lo siguiente:

1. El documento, producto, obra audiovisual o software resultado del trabajo final de graduación referido anteriormente es original, inédito y ha cumplido con todo el proceso de aprobación académico que confiere el posgrado académico postulado con esta obra.

2. El trabajo final de graduación referido anteriormente constituye una producción intelectual propia de la persona abajo firmante y, a esta fecha, no ha sido divulgado a terceros(as) en forma pública por ningún medio de difusión impreso o digital.

3. Autorizo el depósito de un ejemplar en formato impreso y otro en formato digital (entregado en soporte de disco compacto), en la colección de trabajos finales de graduación del ProGesTIC de la Universidad Nacional, así como la realización de copias electrónicas adicionales para fines exclusivos de seguridad y conservación de la información.

4. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obra en colaboración —bien se trate de obras en las que los autores(as) tienen el mismo grado de participación o aquellas en las que existe una persona autora principal y una o varias personas autoras secundarias—, todos(as) ellos(as) han contribuido intelectualmente en la elaboración del documento y, en este acto, libero de responsabilidad a las autoridades del posgrado y a los funcionarios que custodian la colección del ProGesTIC, en relación con el reconocimiento que se realiza respecto de los niveles de participación asignados por el propio autor del proyecto.

5. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obra en colaboración (conforme a lo dispuesto en el punto 4), el autor abajo firmante designa a Giancarlo Chacón Carballo como encargado de recibir comunicaciones y representar con autoridad suficiente a los suscritos en condición de agente autorizado(a) de los demás autores(as).

6. Reconozco que la colección de trabajos finales del ProGesTIC no emite criterios ni valoraciones académicas sobre lo planteado en el producto final del trabajo de graduación y autorizo a esta dependencia para que proceda a poner a disposición del público la obra en mención, a través de los espacios físicos o virtuales que se posea, así como a través del Repositorio Institucional, a partir del cual los usuarios de dichas plataformas puedan acceder al documento y hacer uso de este en el marco de los fines académicos, no lucrativos y de respeto a la integridad del contenido del mismo, así como la mención del autor o poseedor de sus derechos.

7. Manifiesto que todos los datos de citas dentro del texto y sus respectivas referencias bibliográficas, así como las tablas y figuras (ilustraciones, fotografías, dibujos, mapas, esquemas u otros) tienen la fuente y el crédito debidamente identificados, y se han respetado los derechos de autor.

8. Autorizo la licencia gratuita no exclusiva de los derechos patrimoniales de autor para reproducir, traducir, distribuir y poner a disposición pública, en formato electrónico, el documento depositado para fines académicos, no lucrativos y por plazo indefinido en favor de la Universidad Nacional, que incluye además los siguientes actos:

- a. La publicación y reproducción íntegra de la obra o parte de ésta, tanto por medios impresos, como electrónicos, incluyendo Internet y cualquier otra tecnología conocida o por conocer.
- b. La traducción a cualquier idioma o dialecto de la obra o parte de ésta.
- c. La adaptación de la obra a formatos de lectura, sonido, voz y cualquier otra representación o mecanismo técnico disponible, que posibilite su acceso para personas no videntes parcial o totalmente, o bien, con alguna otra forma de

capacidades especiales que le impidan su acceso a la lectura convencional del proyecto.

- d. La distribución y puesta a disposición de la obra al público, de tal forma que el público pueda tener acceso a ella desde el momento y lugar que cada quien elija a través de los mecanismos físicos o electrónicos de que disponga.
- e. Cualquier otra forma de utilización, proceso o sistema conocido o por conocerse que se relacione con las actividades y fines académicos a los cuales se vincula la maestría, la colección de trabajos finales del ProGesTIC, la Escuela de Informática y la Universidad Nacional.

9. Reconozco que la colección de trabajos del ProGesTIC manifiesta actuar con diligencia para evitar la existencia en su sitio web de contenidos ilícitos y, en caso de que tenga conocimiento efectivo de la existencia de infracciones a los derechos de propiedad intelectual, se reserva el derecho de proceder a bloquear el acceso durante el trámite del debido proceso para comprobar el incumplimiento y, en caso de verificarse la falta, retirar definitivamente el acceso al proyecto depositado.

10. Acepto que la publicación y puesta a disposición del público del trabajo final de graduación, así como la presente autorización de uso de la obra, se registrará por la normativa institucional de la Universidad Nacional y la legislación de la República de Costa Rica. Adicionalmente, en caso de cualquier eventual diferencia de criterio o disputa futura, acepto que ésta se dirimirá de acuerdo con los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos y la Jurisdicción Costarricense.

Firma: Katherine Morales S^a

Sustentante: Katherine Morales Salazar

III. Resumen ejecutivo

El problema de estudio que se intenta solucionar es un problema referente a la atribución desproporcionada en favor de las variables tecnológicas y en detrimento de las variables ambientales sobre los logros de innovación en una organización. El problema comienza con la falta de procedimientos integrales de diagnóstico, los cuales permitan proyectar el potencial de innovación o atribuir en retrospectiva con base en las características organizacionales y las condiciones del entorno creadas a partir de éstas, que viene a ser el ámbito donde se esperaría que ocurra la innovación.

Este proyecto contribuye a los estudios específicos sobre la influencia del entorno en los resultados de innovación de las empresas al perseguir la comprensión y caracterización de las variables ambientales (individualmente y en combinaciones controladas). Representa una oportunidad de validación o invalidación del modelo presentado por Damanpour y Gopalakrishnan en un ejercicio empírico de diagnóstico dentro de una organización real dentro de la Asociación de Condados de Texas (TAC). Además, se realiza un diagnóstico sobre el entorno para innovación existente en la organización y las recomendaciones para la implementación de un plan de trabajo para que las empresas con un perfil similar puedan progresar hacia los perfiles donde el modelo aplicado predice que tendrían mejores resultados de innovación.

Como metodología, se realizó la recolección de datos a través de entrevistas con representantes de la TAC, los cuales son seleccionados con base en los perfiles delimitados según influencia sobre la estrategia y actividades de innovación. La ejecución de las entrevistas se hizo de manera individual y personal con cada entrevistado. En

total, se realizaron seis entrevistas que representan los tres perfiles de interés a través de diversas respuestas a las preguntas de control planteadas.

Entre los hallazgos principales, se encuentra la validación de las proposiciones pertenecientes al perfil organizacional EC4 propuesto por el modelo, con el cual la Asociación de Condados de Texas (TAC) se alinea claramente, según su adopción de innovación (tasa y velocidad de adopción), su estructura organizacional y los tipos más frecuentes de innovación incurridos. A partir de estos hallazgos, se propone un plan de acción para organizaciones con características similares para el progreso hacia mejores resultados de innovación.

Capítulo 1: El problema y su importancia

1.1 Introducción

Los factores ambientales que contribuyen a la creatividad y a la innovación son los mismos que pueden ser un obstáculo para dichos factores (TECEP, 2017). De ahí se desprende la importancia de que se modifiquen las perspectivas de quienes participan en la innovación para cultivar entornos donde proliferen las oportunidades, actividades y actitudes que den paso a la innovación.

Para entender la función desempeñada por el entorno organizacional en los resultados de la innovación, es necesario caracterizar las variables que lo componen y cómo éstas interactúan para establecer el ambiente organizacional. Esta investigación pretende aplicar el modelo de diagnóstico de Damampour y Gopalakrishnan dentro de una organización real. Al caracterizar a esta organización, se podrá validar o invalidar si las proposiciones asociadas a cada perfil del modelo aplican a la organización en estudio, según sea el perfil que mejor describa a la Asociación de Condados de Texas.

El modelo de caracterización y proposiciones realizadas por Damanpour y Gopalakrishnan (1998) titulada: *“Teorías de estructura organizacional y adopción de innovación: el papel del cambio ambiental”* describe a las organizaciones, según su calificación, en cuatro combinaciones de variables y las agrupa en una matriz de cuadrantes de acuerdo con su estabilidad y su predictibilidad ambiental.

Este modelo ayuda a deconstruir o predecir sistémicamente los resultados de innovación de cada uno de los cuatro grupos de organizaciones, lo cual se logra a través de la calificación de cuatro variables de la organización, cuyo estado determina su posición en los cuadrantes y le otorga un perfil de innovación. El entendimiento de este

perfil y sus proposiciones permiten trazar una ruta de innovación para la organización que le permita evolucionar con pleno conocimiento de sus características actuales. En adelante, se hace referencia a Fariborz Damanpour y Shanthi Gopalakrishnan por sus apellidos únicamente, o bien, se les designa como los “*autores seleccionados*” o “*los autores*”.

En el primer capítulo de esta investigación de campo, se hace una delimitación clara de los alcances y de los objetivos perseguidos. Asimismo, se presenta el problema observado y su valor de estudio como justificación.

En el segundo capítulo, se hace una revisión exhaustiva de la literatura en busca de modelos complejos de interacción de variables del entorno y características organizacionales para observar su impacto en la innovación de una organización.

Posteriormente, se escoge el modelo que se pretende validar empíricamente, el cual determinará el diseño de las herramientas de entrevista para recolectar la información metodológica por desarrollarse en el cuarto capítulo, donde también se realiza una propuesta de plan de trabajo para organizaciones similares a la estudiada, la cual les permitan evolucionar hacia el siguiente perfil del modelo e implique una mejora en sus respectivos resultados de innovación.

Para cerrar con el plan de acción, que incluye recomendaciones para el progreso de organizaciones similares, en el quinto y sexto capítulos, se presentan las conclusiones de esta investigación.

1.2 Antecedentes

El estado federativo de Texas, Estados Unidos tiene una división administrativa de 254 condados, cada uno con diversas divisiones administrativas. Algunos de sus representantes son electos, en forma democrática, por la comunidad y otros son nombrados administrativamente por los condados y sus entidades.

La Asociación de Condados de Texas (TAC) es la voz representativa de todos los condados y funcionarios del condado de Texas. Por medio de la TAC, los condados presentan la perspectiva del condado a las instancias estatales y federales más elevadas y al público en general a través de su representación ante las cámaras electas del estado de Texas, el Parlamento Estatal, así como el Congreso y el Senado Federal de Estados Unidos.

La Asociación de Condados de Texas fue fundada en 1969. Es una organización sin fines de lucro que brinda una variedad de servicios, los cuales han cambiado y se han incrementado con el paso del tiempo. La carta de constitución de dicha asociación detalla como sus propósitos el coordinar y aumentar los esfuerzos de los funcionarios del condado para proporcionar una forma de gobierno que responda a la gente de Texas, el fomento del interés del gobierno local por el pueblo de Texas y la ayuda a las personas y a los condados para lograr sus objetivos con el fin de enfrentar los desafíos de la sociedad moderna.

En primera instancia, la asociación se financia a partir de las cuotas de afiliación aportadas por los condados miembros, pero también de los réditos que logra generar a través de la venta de servicios y administración de fondos agrupados con fines específicos, por ejemplo, el fondo de beneficios y cobertura de salud para empleados, el

fondo de gestión de riesgos y el fondo grupal de compensación por desempleo. Estos son fondos donde los condados depositan sus cuotas patronales obligatorias para ser administrados por TAC con lo cual se consiguen mayores descuentos por volumen de lo que conseguiría cada condado por su cuenta en el mercado, equiparando las distorsiones de precio que se crean debido a la diferencia de tamaño y recursos de cada condado como contratante individual de diversos servicios.

En su mayoría, los condados de Texas son afiliados en pleno derecho a la Asociación de Condados de Texas. Cada condado elige el nivel de involucramiento apropiado con la asociación y los servicios que le interesa consumir a través de esta organización. Entre los servicios a los que los condados pueden acceder por medio de la TAC, se encuentran los siguientes:

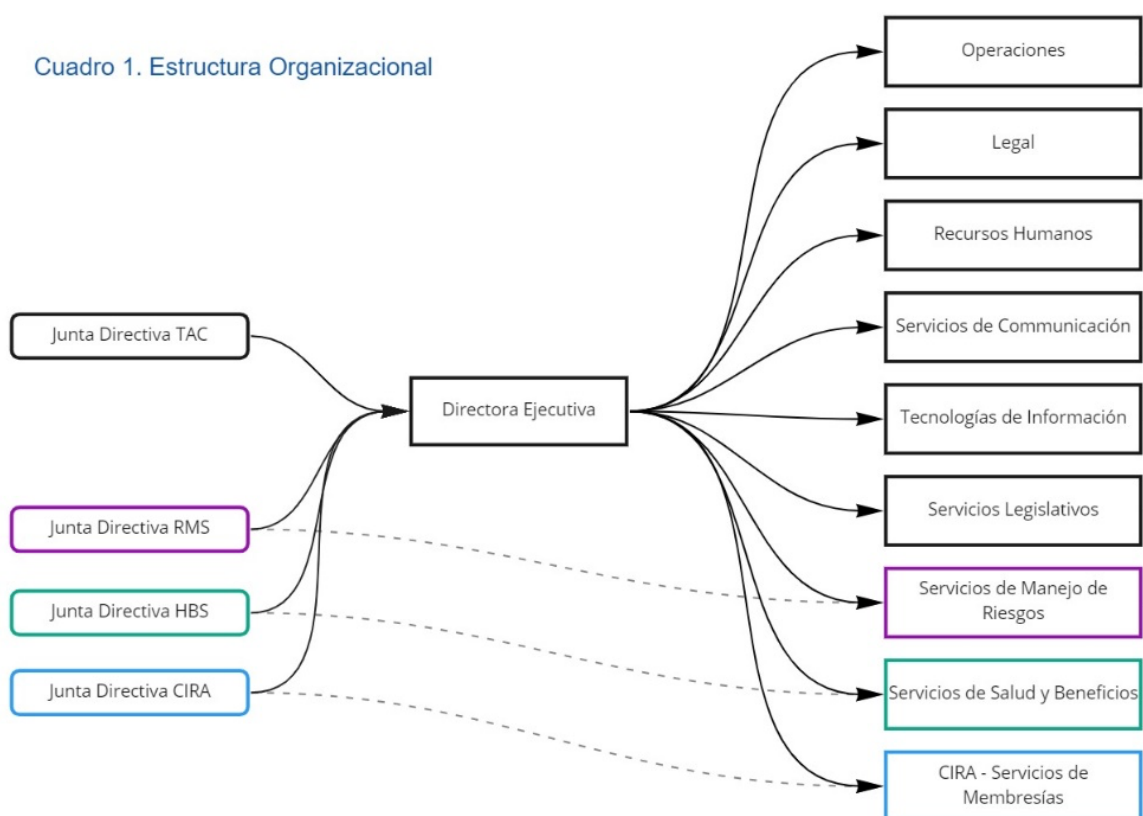
- Línea gratuita de asesoría legal y legislativa.
- Programas de formación y educación para servidores públicos.
- Representación de los intereses de los condados a nivel estatal y federal.
- Noticias sobre problemáticas y buenas prácticas del condado, ya sea en línea o en la revista de publicación trimestral.
- Servicios de alojamiento (hosting) de sitios web y clientes de correo electrónico.
- Servicios y programas rentables e integrales de gestión de riesgos.
- Programas personalizados de bienestar y salud para empleados.

Estos esfuerzos cooperativos son administrados por una junta de funcionarios del condado. Cada despacho electo de los condados está representado en esta junta. Este grupo de funcionarios locales establece la política para la TAC. Dicha junta también establece el alcance de los servicios de la TAC y el presupuesto de la asociación.

Durante el periodo de estudio, la TAC mantuvo un tamaño de su fuerza laboral de 201 empleados aproximadamente con una rotación de personal baja. La TAC tiene una estructura organizacional regulada por cuatro juntas directivas separadas, una por cada fondo grupal, la cual toma las decisiones sobre inversiones y distribución de los fondos administrados y una junta más para las operaciones de la asociación en sí. A continuación, se puede observar la organización interna:

Cuadro 1

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

1.3 El problema

En el cuerpo de literatura sobre innovación, pocos casos de estudio consideran la influencia y el peso de las variables ambientales sobre la innovación obtenida. Por lo general, se toman elementos aislados como objeto de estudio para hacer la atribución de los resultados de innovación obtenidos o esperados. Esto ocasiona una visión incompleta sobre las variables interventoras, tales como la naturaleza de la organización y cómo ésta ha sido influenciada por los ecosistemas e industrias donde operan, así como factores relativos como la composición del capital humano a su disposición y el diseño estructural de la organización. Todos estos factores predisponen sus resultados de innovación.

El problema yace en la falta de procedimientos diagnósticos integrales que ayuden a estimar el potencial de innovación, o bien, a validar que la innovación obtenida dentro de una organización se debe, en parte, al entorno conformado por su estructura y cultura. En ese sentido, es un problema de atribución desproporcionada en favor de las variables meramente tecnológicas en detrimento del aporte de las variables ambientales.

Este proyecto pretende hacer una contribución a los estudios específicos del tema, pues se persigue la comprensión y caracterización de las variables ambientales (individualmente y en combinaciones controladas). Por ende, es una oportunidad de validación o invalidación del modelo presentado por Damanpour y Gopalakrishnan en un ejercicio empírico de diagnóstico dentro de una organización real dentro de la Asociación de Condados de Texas (TAC).

1.4 Objetivo general

Contribuir a la investigación de innovación a través de un caso de estudio en donde se validen las variables ambientales y su influencia en los resultados de innovación, usando como marco comparativo el modelo propuesto por los autores Damanpour y Gopalakrishnan.

1.4.1 Objetivos específicos

- 1 . Validar las variables que intervienen e interactúan en el ambiente organizacional donde se ha de observar la innovación, considerando literatura académica y de expertos de negocios.
- 2 . Realizar un diagnóstico sobre el ambiente para innovación que existe en la organización sobre las variables ambientales que conducirían a modelos repetibles para la generación y adopción de innovaciones consistentemente en la organización.
- 3 . Elaborar una propuesta de estrategia para reducir potenciales brechas detectada en el diagnóstico, que les facilite, a la TAC y a otras organizaciones con un perfil similar, transformar sus características organizacionales para navegar hacia los cuadrantes del modelo con mejores prospectos y resultados de innovación.

1.5 Justificación

Este proyecto pretende hacer una contribución a los estudios específicos de las variables ambientales que contribuyen a los resultados de la innovación, pues se persigue la comprensión y caracterización de las variables ambientales (individualmente y en combinaciones controladas), y su peso en la consecución de saltos innovativos.

Para entender la influencia del entorno en la innovación, es necesario caracterizar y mapear las variables que componen el entorno o ambiente y su rol en los resultados de innovación obtenidos en el tiempo, además de entender cuál es la posibilidad sistémica de sostener o modificar dichos resultados.

En este proyecto, se busca validar o invalidar si el modelo planteado por Damanpour y Gopalakrishnan sobre variables ambientales para alcanzar la innovación diagnóstica, efectivamente, el estado de una organización real, cuyo perfil de innovación no ha sido estudiado con anterioridad.

De la misma forma, este proyecto es trascendental porque representa una oportunidad para pasar de las propuestas teóricas a la experimentación con el fin de comprobar cuáles cambios en las variables del entorno influyen en los resultados al aplicarse en diferentes audiencias y así responder a las preguntas más básicas que todo investigador se plantea: ¿Por qué algunas organizaciones son más innovadoras que otras?, ¿Cuáles estructuras organizativas y entornos de gestión facilitan o inhiben la innovación?

En dicha situación se utiliza el conjunto de perfiles y proposiciones propuesto por los autores Damanpour y Gopalakrishnan, lo cual se explica en detalle en el marco teórico de esta investigación.

Para la institución patrocinadora, este proyecto pretende aportar un mapa del estado actual de su ambiente de innovación para así tomar medidas informadas y plantear objetivos alcanzables en las rutas de cambio planteadas para el futuro de sus

servicios, cultura organizacional y valor generado a sus clientes. La propuesta de solución puede ser reutilizada en organizaciones con características o luchas similares.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Definiciones generales

Conocimiento: las innovaciones se derivan de actividades basadas en el conocimiento que implica la práctica aplicación de información y conocimientos existentes o recién desarrollados. El conocimiento se refiere a la comprensión de la información y la capacidad de utilizar la información para diferentes propósitos, además de ser obtenido a través del esfuerzo cognitivo.

Información: consiste en datos organizados y puede reproducirse y transferirse entre organizaciones a bajo costo.

Tanto la información, como el conocimiento pueden obtenerse o crearse dentro o fuera de una organización relevante.

Organizaciones sin fines de lucro: se organizan para un beneficio público o mutuo que no sea generar ganancias para los propietarios o inversores (Salamon, 1999). Pueden tomar una variedad de formas, desde asociaciones vecinales informales, comedores populares, iglesias locales u organizaciones benéficas tradicionales que sirven a los pobres, hasta sindicatos, grupos de autoayuda o museos, hospitales y grandes universidades. Aunque pueden ser diferentes en tamaño y forma, las organizaciones sin fines de lucro comparten cinco características comunes: 1. están organizadas, 2. son privadas (separadas del gobierno) 3. se gobiernan a sí mismas, 4. no distribuyen fines de lucro y 5. son voluntarias.

La característica de distribución sin fines de lucro implica que, contrariamente a la creencia común, las organizaciones sin fines de lucro pueden generar ganancias, pero

no pueden distribuirlas a los propietarios o directores. Todos los beneficios deben utilizarse para respaldar el funcionamiento de la organización (Anheier 2014).

Cultura organizacional: se compone de “valores centrales, normas de comportamiento, artefactos y patrones que rigen la forma en que las personas de una organización interactúan entre sí e invierten su energía en sus trabajos y la organización en general” (Gee, Sally and Miles, 2008). Incluye una red de supuestos básicos que han demostrado que funcionan en el pasado, por lo tanto, se aceptan como sentido común dentro de la organización. Culturas organizacionales son las reglas y expectativas no escritas basadas en las actitudes y en los valores compartidos de los individuos dentro de una organización.

2.2 Definiciones pertinentes al modelo de estudio

Innovación: la innovación tiene una larga historia conceptual con muchas connotaciones y denotaciones fluidas. En la mayoría de las definiciones contemporáneas, la "innovación" es vista como resultado de un proceso. Su estudio se basa en dos características definitorias: un grado de novedad de un cambio y un grado de utilidad o éxito en la aplicación de algo nuevo. El concepto de "nuevo" podría significar nuevo para el mundo, nuevo para una nación, nuevo para una empresa, etc. (Godin, 2015). La innovación no es simplemente generar nuevos productos, sino también el proceso que lleva a crear algo nuevo con valor para un individuo, grupo, organización, industria o empresa (Higgins, 1995).

La multidisciplinariedad de la innovación se explica al tomar en cuenta la alteración dramática de una o más dimensiones de los sistemas comerciales existentes o mediante la creación de negocios completamente nuevos (Sawhney y Wolkott, 2006).

La innovación también se denota a través del efecto por cambio que tiene sobre las capacidades internas de la organización (Neely y Hii, 1998), donde la mejora es observable y medible en términos de flexibilidad, capacidad de aprender, explorar, implementar y adoptar nuevas ideas. A nivel corporativo, la innovación se relaciona principalmente con el aprendizaje, el cambio, el riesgo y el costo (Tidd, Bressant y Pavitt, 2001).

Bajo el contexto de esta investigación, se ha construido la siguiente definición de innovación que se utilizará para las entrevistas de campo:

La innovación es un cambio o salto tecnológico, de proceso o comportamiento, que haya producido un incremento de valor o genere un valor enteramente nuevo para una organización, lo cual ha sido adoptado e implementado en la cotidianeidad de operaciones sin importar si es un proceso, producto o un servicio.

Capacidad de innovación: es la capacidad de adoptar o poner en práctica nuevas ideas, procesos o productos con éxito (Stalker & Burns, 1961). Tiene que ver con la aplicación del conocimiento relevante para obtener valor de mercado y para la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización (Zhao, Tong, Wong, & Zhu, 2005). Esta capacidad se encuentra positivamente relacionada con el desempeño empresarial (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002).

Actividades de innovación: incluyen todas las actividades comerciales, financieras y de desarrollo llevadas a cabo por una organización, las cuales pretenden generar una innovación para ésta (OECD/Eurostat 2018).

Ambiente o entorno de innovación: para fines de esta investigación, se construye la siguiente definición:

El ambiente o entorno de innovación es la combinación de la cultura, la gestión y las personas interactuando en un espacio, donde las actividades pretenden crear o adicionar valor en la búsqueda de la innovación

Estas variables tienen una dependencia intrínseca, puesto que las tres son necesarias. La cultura siempre ha sido considerada como un factor determinante primario de la innovación (Hobcraft, 2015). La cultura puede potenciar o inhibir las tendencias a innovar. Ciertamente, tiene una profunda influencia en la capacidad innovadora y proporciona los nutrientes necesarios para que florezca la innovación o, por el contrario, se asfixie.

Para que el ambiente sea propicio con el fin de lograr resultados considerados como innovación, de antemano, debe existir un compromiso deliberado hacia la construcción de este entorno con una cultura adecuada y una gestión de procesos que consideren espacios para experimentar, fallar y pivotear de manera segura, ágil y rápida.

Es necesario mencionar que las personas aportan sus capacidades individuales para la ejecución de las operaciones. En ese sentido, la complejidad y la eficiencia de

las operaciones están limitadas por el colectivo de capacidades profesionales acumuladas dentro de la organización.

Varios factores internos y externos pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo de innovaciones. Tradicionalmente, los factores ambientales externos señalados como condicionantes del entorno de innovación son los siguientes: la estructura del mercado, el tamaño de la empresa, el grado de concentración de la industria, las barreras de entrada y salida, y los factores macroeconómicos, entre otros (Oslo, 2018). Asimismo, se hace referencia comúnmente al entorno de innovación como el conjunto de factores políticos, económicos, sociales y culturales que estimulan o dificultan la innovación, desde una perspectiva más macro de la sociedad donde se ubica la organización (Maciel, 1996), lo cual lleva a considerar el entorno a lo externo de ésta. Los teóricos de los sistemas abiertos han definido el entorno de una organización como un sistema que está fuera de la organización e influye en el comportamiento y en las propiedades de la empresa (Ackoff, 1981).

Los principales elementos del entorno externo para la innovación empresarial incluyen factores más allá del control de la administración inmediata, por ejemplo, las actividades de clientes, competidores y proveedores; el mercado laboral; las condiciones legales, regulatorias, competitivas y las condiciones económicas; la oferta de conocimientos tecnológicos y de otro tipo de valor a la innovación.

Por otra parte, el ambiente interno de una empresa está ostensiblemente bajo el control de su administración y del modelo de negocio de la empresa, las capacidades de producción e innovación, así como los recursos financieros y humanos (OECD/Eurostat,

2018). A pesar de la importancia del entorno y de las variables externas presentadas en los párrafos anteriores, este proyecto se limita al análisis y a la observación de los factores internos de las organizaciones.

Innovación de negocio: una innovación comercial es un producto o proceso comercial nuevo o mejorado (o una combinación de éstos), lo cual difiere significativamente de los productos o procesos comerciales anteriores de la empresa y que han sido introducidos en el mercado o puestos en uso por la empresa (OECD/Eurostat, 2018).

Adopción de innovación: dicha adopción está compuesta por dos elementos determinantes: la tasa y la velocidad de adopción, las cuales ilustran el patrón de comportamiento de la organización al desarrollar o adquirir innovación.

La tasa de adopción se relaciona con el grado de innovación de la empresa. Es decir, con la magnitud o el número de innovaciones que ésta adopta en un período determinado.

La velocidad de adopción se refiere al momento de la innovación. Es decir, la velocidad con la cual la organización adopta las innovaciones después de su primera introducción en otro lugar es un reflejo de su capacidad de respuesta en relación con sus competidores de industria (Lengnick Hall, 1992).

La innovación se percibe como un proceso, un producto o un servicio. Puede ser el resultado de procesos específicos con la intención de innovar, o bien, un resultado colateral de otras actividades que responden a una necesidad.

Fuentes de innovación: son importantes porque determinan las capacidades y habilidades que una empresa debe poseer para adoptar las innovaciones consideradas necesarias a tiempo para lograr el éxito en el mercado (Zahra, Covin, 1994). En relación con los propósitos de este estudio investigativo, existen tres fuentes principales de innovación: imitativa, adquisitiva e incubadora (Burgelman y Sayles, 1986; Zahra y Covin, 1994):

- **Imitativa:** el concepto de innovación imitativa es entendido por varios autores como la acción de copiar al innovador, lo cual es ejecutado por los otros competidores en una misma industria (Rojas y Pérez, 2017), o bien, por industrias adyacentes.
- **Adquisitiva:** disposición de una empresa para adquirir innovaciones que han sido desarrolladas por otras empresas a través de aspectos como compra, licenciamiento, adquisición o fusión corporativa (Zahra y Covin, 1994).
- **Incubadora:** la incubación refleja la disposición de la empresa a desarrollar sus propias innovaciones, fomentando actividades a lo interno para la investigación y el desarrollo, o bien, a través de alianzas estratégicas y emprendimientos conjuntos (*joint venture*) (Zahra y Covin, 1994).

Tipos de innovación: se refiere al salto en el conocimiento y/o tecnologías aplicadas y se clasifican, según su magnitud, en radical e incremental, y según el ámbito de desarrollo, en administrativa y técnica:

- **Radical:** producen cambios fundamentales en las actividades de la organización y representan un claro alejamiento de las prácticas existentes (Dewar y Dutton, 1986; Ettlie, et al., 1984).
- **Incremental:** las innovaciones incrementales resultan en un menor grado de desviación del estado actual de un producto o proceso (Dewar y Dutton, 1986; Ettlie et al., 1984).
- **Administrativa:** ocurren en el sistema social de una organización y suceden de arriba hacia abajo en la estructura organizativa, por ejemplo, la implementación de una nueva manera de reclutar personal, la distribución de recursos o la estructuración de tareas, autoridades y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas (Damanpour y Evan, 1999).
- **Técnica:** es un cambio en procesos de producción y de comercialización, y en la tangibilidad del producto y la intangibilidad del servicio. Ocurren en los sistemas técnicos de una organización y están directamente relacionados con la actividad primaria de trabajo de dicha organización y se producen de abajo hacia arriba en la estructura organizacional, por ejemplo, la implementación de una idea para un nuevo producto o servicio, o bien, la introducción de elementos nuevos en las operaciones de producción o servicios de una organización. (Damanpour y Evan, 1999).

Estabilidad ambiental o del entorno: representa la medida en que los eventos en el medio ambiente ocurren con frecuencia y reflejan la cantidad o frecuencia de cambio en el medio ambiente (Mintzberg, 1979; Scott, 1992). Asimismo, Damanpour y

Gopalakrishnan se refieren al entorno como estable e inestable para mayor facilidad de comprensión.

Predictibilidad ambiental: representa la medida en que los eventos ocurren de manera esperada, para los cuales se podría haber discernido un patrón de antemano (Huber, et al., 1993; Mintzberg, 1979) y refleja la fluctuación y la desigualdad del cambio ambiental (Scott, 1992).

Estructuras organizativas: es una clasificación de las organizaciones según su forma de trabajo. Se toma prestado el trabajo de Cláver, Pertusa y Molina (2006) para resumir la caracterización de los dos tipos de estructuras que consideran el modelo en estudio:

- **Estructura mecanicista:** es por diseño de una organización burocrática con énfasis en supremacía de reglas e intenta imitar el funcionamiento estandarizado de una máquina, pues los individuos se desenvuelven con poca autonomía y poca improvisación. La cadena de mando defiende una jerarquía de autoridad formal, donde cada persona es controlada y supervisada por un solo superior. Las organizaciones seguidoras de este modelo tienden a ser impersonales, rígidas y a estar sumamente reglamentadas. Su crecimiento es en aumento vertical de niveles de supervisión y se enfocan en la eficiencia, la previsibilidad, la seguridad y la aversión al riesgo. Las reglas, las normas y los procedimientos están bien definidos en un intento de anticipar los posibles comportamientos y el proceder acorde. Persiguen simetría y uniformidad en su organigrama. La autoridad está

centralizada, el estilo de liderazgo es autocrático y, por ende, la fuente de autoridad está investida en la posición de la persona dentro de la jerarquía.

- **Estructura orgánica:** la organización orgánica intenta reducir el grado de formalidad e impersonalidad de la organización mecanicista. El comportamiento y la evolución recae en la respuesta del sistema social interno, mientras la iniciativa individual es altamente adaptativa y de rápida evolución. Además, la división del trabajo y los trabajos *per se* no se encuentran estandarizados, por ende, exigen una fuerza de trabajo experimentada y con alta capacidad interdisciplinaria. La filosofía administrativa enfatiza el desempeño, la eficacia, la adaptabilidad, la sensibilidad, los cambios, la propensión al riesgo y la capacidad para pivotear con fluidez después de un fracaso. En las estructuras orgánicas, la definición de objetivos es inclusiva a todos los niveles jerárquicos y la fuente de la autoridad es la competencia y no la jerarquía. La especialización es limitada, pues rige la capacidad interdisciplinaria en el capital humano, haciendo que el ámbito de las tareas sea amplio y autónomo en su resolución. De la misma forma, los criterios de departamentalización son heterogéneos, ya que la organización puede usar tantos modelos como sean adecuados para sus distintas operaciones y la jerarquía es imprecisa, pues las relaciones de mando pueden invertirse en respuesta a una necesidad y disponibilidad de competencias.

2.3 El rol del ambiente para los resultados de innovación: estado del arte de la literatura

Wolfe (1994) adujo que, entre 1989 y 1994, se escribieron aproximadamente 350 disertaciones y 1300 artículos de revistas sobre innovación sin llegar a una atribución

certera y sistémica acerca de las relaciones de causas y efectos de las innovaciones logradas por las organizaciones.

La innovación, como resultado, se ha estudiado para tratar de determinar las condiciones contextuales, estructurales y de proceso bajo las que las organizaciones innovarían (Aiken y Hage, 1971; Kimberly y Evanisko, 1981; Meyer y Goes, 1988). Asimismo, la innovación como proceso se ha estudiado con el fin de tratar de comprender su surgimiento, desarrollo y cómo se vuelve parte de las actividades rutinarias de una organización hasta constituir la nueva normalidad (Dean, 1987; Van de Ven, et al., 1989).

Los estudiosos de la innovación continúan enfrentándose a un problema de investigación permanente: ¿Cómo hacer modelos de innovación que se puedan probar y, sin embargo, reflejen la complejidad de los entornos empresariales reales? Por lo general, los investigadores de innovación organizacional delimitan sus investigaciones a las dimensiones más básicas, tales como el tipo, la radicalidad y la etapa de la innovación. En realidad, estas dimensiones se superponen entre sí para crear condiciones ambientales únicas para cada resultado, por lo cual dejan una brecha explicativa sobre la interacción y el peso de las múltiples variables que intervinieron para que se diese esa innovación particularmente y no otra.

Al respecto, Wolfe (1994) concluye que, incluso en perspectivas analizadas por otros autores, los resultados de la investigación sobre innovación son inconsistentes. Damanpour y Gopalakrishnan (1998) concluyen que, a más de 30 años de investigación sobre innovación organizacional, todavía estamos lejos de sugerir respuestas a las

preguntas básicas de interés planteadas anteriormente, tanto para investigadores, como para profesionales.

El componente ambiental es reconocido como uno de los factores contextuales más importantes que influyen en la innovación (Tornatzky y Fleischer, 1990), además de ser los cambios en el ambiente los que, a menudo, se tornan en fuerzas impulsoras para la innovación organizacional.

Por otro lado, existe todo un cuerpo de investigación que reconoce las mismas distinciones organizacionales usadas por Damampour y Gopalakrishnan en su modelo (entorno estable e inestable, estructura mecanicista y orgánica). Estas distinciones organizacionales concluyen que las organizaciones que funcionan en un entorno estable tienen, por defecto, estructuras mecanicistas y se supone que no son innovadoras. Mientras tanto, las que funcionan en un entorno inestable tienen, por defecto, estructuras orgánicas y se supone que son innovadoras (Burns y Stalker (1961), Daft (1982), Damanpour (1991), Nicholson, et al. (1990)).

No obstante, este cuerpo de trabajo sigue siendo insuficiente para ilustrar la complejidad con la que las variables ambientales interactúan y explicar cómo determinada combinación de variables arroja sistémicamente los mismos resultados en condiciones similares. En ese sentido, la comunidad científica no ha llegado en unísono a un modelo empírico que reproduzca consistentemente los resultados de innovación según lo evidencian todos los autores citados hasta este punto.

De la misma forma, los teóricos organizacionales también se enfocan en desarrollar teorías basadas en la diferenciación entre tipos de innovación, radicalidad de

la innovación y etapas en el proceso de innovación. Todas estas teorías, que dominan el estudio de casos de innovación, se centran en las mismas tres dimensiones: tipos de innovación (Daft, 1978; Kimberly y Evanisko, 1981; Zmud, 1982), radicalidad de la innovación (Dewar y Dutton, 1986; Nord y Tucker, 1987) y etapas del proceso de innovación (Duncan, 1976; Marino, 1982; Zmud, 1982).

En realidad, estas dimensiones se superponen y todas estas teorías no identifican el entorno dentro del cual ocurre la innovación, dejando aún la necesidad de especificar las condiciones ambientales bajo las cuales los predictores de cada una de las tres teorías serían válidos.

La teoría de la innovación de doble núcleo presenta los dos tipos de innovación definidos con anterioridad: la innovación administrativa (de arriba hacia abajo) y la técnica (de abajo hacia arriba). Del equilibrio relativo entre estos dos tipos de innovación, dependen las condiciones ambientales, los objetivos organizacionales y se determina si el problema de innovación dominante enfrentado por la organización pertenece al dominio administrativo o técnico (Daft, 1982).

Por otra parte, Dess y Beard (1984) identifican tres dimensiones del entorno de la tarea: munificencia, dinamismo y complejidad. Damanpour y Gopalakrishnan (1998) se centran en la dimensión del dinamismo, la cual retrata el cambio ambiental (Scott, 1992), pues dichos autores concluyen que el dinamismo afecta más de cerca la capacidad de innovación de una organización y se centran en ésta para la matriz ambiental propuesta.

Damanpour y Gopalakrishnan (1998) concluyen que, debido a que el medio ambiente es un fuerte impulsor de la innovación organizacional, examinar las

dimensiones de la innovación en el contexto del cambio ambiental proporciona una justificación y un marco para desarrollar teorías más complejas. Las condiciones ambientales permiten refinar aún más los conocimientos ofrecidos por las teorías anteriores y así responder a las preguntas sobre las características ambientales que facilitan o dificultan la innovación.

Asimismo, la estabilidad ambiental representa la medida en que los eventos en el medio ambiente ocurren y refleja la cantidad o frecuencia de cambio en el medio ambiente (Mintzberg, 1979; Scott, 1992). La previsibilidad ambiental representa la medida en que los eventos ocurren de manera esperada, para los cuales se podría haber discernido un patrón de antemano (Huber, et al., 1993; Mintzberg, 1979) y refleja la fluctuación y la desigualdad del cambio ambiental (Scott, 1992).

Las formas organizativas utilizadas se extraen de la distinción mecanicista-orgánica de Burns y Stalker (1961), la cual se utiliza ampliamente en la literatura sobre innovación y de los cuatro tipos organizativos ideales de Quinn y Hall (1983) basados en el marco de valores en competencia (CVF) de la eficacia organizacional (Quinn, 1988).

Los autores también determinan que los modelos más utilizados son inadecuados para describir cómo las organizaciones inician e implementan diferentes tipos de innovaciones y tratan de desarrollar un modelo más complejo de la relación entre el cambio ambiental, la estructura organizacional y la innovación. Debido a que otros modelos no consideran las correlaciones de múltiples variables ambientales y cómo se relacionan en diferentes configuraciones, se propone un modelo más complejo con cuatro variables que, según su caracterización, agrupan a las organizaciones en cuatro

perfiles y, para cada perfil, hay una serie de proposiciones que han de ser verdaderas en forma retrospectiva o predictiva.

La sumatoria de todas las variables cubiertas hasta ahora (dinamismo, innovación administrativa y técnica, tipos de innovación, radicalidad de la innovación, etapas del proceso de innovación, estabilidad ambiental, previsibilidad ambiental, estructura organizacional mecanicista u orgánica) se configuran en cuatro posibles perfiles. A continuación, se explican las cuatro configuraciones de características de las organizaciones según el ritmo, la velocidad, los tipos y las fuentes de sus innovaciones en cada uno de nuestros cuatro conjuntos de condiciones ambientales. Cada perfil está ligado a un marco de proposiciones particulares sobre la relación entre estructura e innovación.

2.4 El modelo de características ambientales de Damanpour y Gopalakrishnan

Se insta al lector a recordar que este modelo se centra en el entorno de las tareas internas representativas del dominio competitivo de las organizaciones, es decir, todo aquello que está dentro del ámbito de control de la organización y no considera el ecosistema al que pertenecen, pero es operativamente ajeno a las organizaciones.

A continuación, se hace una caracterización fiel de cada perfil organizacional, tal como es presentada por los autores del modelo. Esta explicación es vital para posteriormente entender el ámbito metodológico del diagnóstico y demás actividades por realizar en la Asociación de Condados de Texas, pues el valor asociado a esta investigación para esta entidad recae sobre el conocimiento y las perspectivas que

puedan obtener sobre el estado de su organización internamente y la caracterización de su identidad organizacional, así como las actividades de las que se beneficiarían.

2.5 Perfiles organizacionales

Con base en las definiciones conceptuales anteriores, se configuran cuatro posibles perfiles organizacionales derivados de calificar las cuatro variables internas (*adopción de innovación, tipos de innovación, fuente de innovación y forma organizacional*) de diversas formas. Esta matriz de configuraciones se aprecia en la siguiente tabla 1 y, posteriormente, se profundiza en cada uno de los perfiles.

Tabla 1

Cuadro resumen de perfiles según condiciones ambientales del modelo de Damanpour y Gopalakrishnan, 1998

<p>EC1: estable, predecible</p> <p><u>Adopción de innovación</u> Tasa: baja Velocidad: lenta</p> <p><u>Tipos de innovación</u> Técnica Incremental</p> <p><u>Fuente de innovación</u> Imitativa</p> <p><u>Forma organizacional</u> Mecanicista Jerárquica</p>	<p>EC3: inestable, predecible</p> <p><u>Adopción de innovación</u> Tasa: Alta Velocidad: Moderada</p> <p><u>Tipos de innovación</u> Técnica y Administrativa Incremental y Radical</p> <p><u>Fuente de innovación</u> Imitativa e Incubadora</p> <p><u>Forma organizacional</u> Orgánica Clánica</p>
<p>EC2: estable, impredecible</p> <p><u>Adopción de innovación</u> Tasa: baja Velocidad: rápida</p> <p><u>Tipos de innovación</u> Técnica</p>	<p>EC4: inestable, impredecible</p> <p><u>Adopción de Innx</u> Tasa: alta Velocidad: rápida</p> <p><u>Tipos de innovación</u> Técnica y administrativa</p>

<p>Incremental y un poco de radical</p> <p><u>Fuente de innovación</u> Imitativa y adquisitiva</p> <p><u>Forma organizacional</u> Mecanicista Mercado</p>	<p>Incremental y muy radical</p> <p><u>Fuente de innovación</u> Adquisitiva e incubadora</p> <p><u>Forma organizacional</u> Orgánica Adhocracia</p>
---	---

Nota: *EC = "Environmental Conditions" (condiciones ambientales)

Fuente: Damanpour y Gopalakrishnan, 1998

Perfil EC1: Entorno estable y predecible

En este entorno, se produce el cambio en una tasa lenta y el patrón de cambio es predecible. La estabilidad del entorno solo facilita la adopción de innovaciones con poca frecuencia, por lo tanto, la tasa de adopción es baja. Además, la previsibilidad del entorno le permite, a la organización, planificar y adoptar innovaciones en forma ordenada y estructurada, por lo cual la velocidad de adopción no está en juego y puede ser lenta. Ejemplos de organizaciones en este grupo son universidades y colegios, hospitales en la década de 1970 y principios de la década de 1980, fabricantes de contenedores, empresas de servicios públicos de gas y electricidad, y empresas de envasado de alimentos.

Debido al entorno estable, el cambio organizacional generalmente implica modificaciones en estrategias, tecnologías y sistemas administrativos actuales. Por lo tanto, las innovaciones son principalmente incrementales y se adoptan para reformular los resultados y sistemas existentes en lugar de crear otros completamente nuevos. Las innovaciones refuerzan las capacidades y prácticas de la organización sin alejarse mucho de su base de conocimientos existente (Henderson y Clark, 1990).

Como el ímpetu externo para el cambio es débil, la principal preocupación de la organización es la operación y no la innovación. La organización se centra en la producción de bienes (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998) y servicios, y el mantenimiento y la eficiencia de su sistema operativo. Así, se enfatizan más las innovaciones técnicas que las administrativas. Además, debido a que la atención gerencial y la inversión en innovación son limitadas, la organización por lo general no establece las capacidades para desarrollar innovaciones originales internamente; más bien, utiliza una fuente imitativa y copia innovaciones desarrolladas en otros lugares.

El enfoque de la organización es interno y sus preocupaciones a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia, así como las características que reflejan una forma de "jerarquía" (Quinn y Hall, 1983). El poder se concentra en la parte superior, la autoridad se basa en la posición y los gerentes supervisan y coordinan para mantener una organización que funcione sin problemas. La organización está formalizada y clara, mientras gobiernan reglas y procedimientos bien desarrollados.

En relación con el comportamiento de los administradores y miembros, la estructura de una "jerarquía" es inflexible y mecanicista (Zammuto y O'Connor, 1992), la cual es caracterizada por una alta formalización y centralización, y una baja especialización y profesionalismo.

Perfil EC2: Entorno estable e impredecible

En este entorno, la tasa de cambio es baja, pero el patrón de cambio es impredecible. La organización no innova frecuente y continuamente, por lo tanto, la tasa de innovación es baja. El entorno impredecible no le permitiría, a la organización,

planificar completamente la innovación. Sin embargo, los patrones inesperados de cambio ambiental requieren que la organización tenga capacidades para adoptar innovaciones rápidamente para mantener su posición competitiva. Por consiguiente, cuando sea necesario, la organización EC2 puede innovar rápidamente y la velocidad de adopción es rápida. Ejemplos de organizaciones en este grupo son los productores de ropa de moda, las empresas de publicidad, los fabricantes de computadoras personales, la venta al por menor de pedidos por correo y la industria de la música.

Debido al entorno estable, como se indica para la organización EC1, las innovaciones en la organización EC2 son principalmente incrementales y técnicas. Sin embargo, en un entorno impredecible, el cambio puede ser abrupto e irregular, lo cual lleva a cambios organizacionales importantes que van más allá de modificar las rutinas existentes, sino que cambian significativamente las viejas prácticas o las reemplazan con nuevas prácticas. Por lo tanto, la organización EC2 también adopta innovaciones radicales. La capacidad de iniciar estas innovaciones y luego assimilarlas con éxito en la organización es una característica importante de la organización EC2.

Para innovar, la organización EC2 utilizará fuentes imitativas y adquisitivas. Al utilizar fuentes imitativas, la organización podría realizar ingeniería inversa y copiar una innovación empleada en otra organización. Al utilizar fuentes adquisitivas, la organización adquiere innovaciones completamente desarrolladas en otro lugar para responder más rápidamente a un cambio ambiental impredecible. Sin embargo, la organización EC2 puede considerar que las inversiones en fuentes de incubación (por ejemplo, las unidades internas de I y D) no son económica por causa de la poca frecuencia de adopción de innovaciones debido a la baja tasa de cambio ambiental.

La imprevisibilidad ambiental le proporciona, a la organización EC2, un enfoque externo, ya que se deben tomar decisiones rápidas en respuesta a las demandas ambientales. La forma organizativa de una empresa en este entorno se asemeja a la forma de "mercado" (Quinn y Hall, 1983), donde los gerentes trabajan principalmente hacia el mantenimiento de la posición competitiva de la organización en un entorno impredecible. Dichos entornos generalmente exigen que las organizaciones reaccionen de manera rápida e integrada (Mintzberg, 1979). Por lo tanto, la estructura está orientada al control y es mecanicista con una alta centralización (Zammuto y Krakower, 1991) para permitir la concentración de información para respuestas rápidas a cambios importantes ocasionales en el entorno.

Perfil EC3: Entorno inestable y predecible

En este entorno, la tasa de cambio es alta, pero el patrón de cambio es predecible. El entorno predecible le permite, a la empresa, planificar la innovación; sin embargo, este plan debe ser más complejo y flexible que uno desarrollado por una empresa en EC1 para permitir que la organización responda, de manera oportuna, a los cambios ambientales frecuentes. La organización es capaz de introducir innovaciones continuamente, por lo tanto, los líderes enfrentan con frecuencia decisiones sobre cuáles servicios o prácticas agregar, eliminar o modificar, además de cuánto y cuándo (Jurkovich, 1974). Así, la tasa de adopción es alta y la velocidad con la que la organización toma decisiones para adoptar innovaciones es moderada (más rápida, ciertamente, que la de una empresa en EC1, pero no impulsada por la urgencia). Ejemplos de organizaciones en este grupo son empresas electrónicas, aerolíneas, industria cinematográfica, hospitales en la década de 1990, empresas petroleras y

químicas, así como muchas empresas de servicios financieros en las décadas de 1980 y 1990.

La organización EC3 adopta un ritmo equilibrado de innovaciones incrementales y radicales. La organización sabe cómo responder a los cambios ambientales y se basa principalmente en el conocimiento, las tecnologías y la estructura existentes para hacerlo. La mayoría de las innovaciones refinan y amplían los productos y procesos existentes, mejorando los componentes de éstos; no se apartan marcadamente de los conceptos centrales subyacentes de las innovaciones existentes (Henderson y Clark, 1990). Sin embargo, debido a que el entorno cambia continuamente, las organizaciones EC3 también enfatizarían las innovaciones radicales. Dichas organizaciones retienen el impulso innovador mediante la búsqueda continua de nuevas oportunidades, cambios de diseño y formas más económicas de producir sus bienes y servicios (Zahra y Covin, 1994).

La radicalidad de las innovaciones en las organizaciones EC3 se debe más a la magnitud del cambio en las prácticas existentes que a lo repentino del cambio por la rápida asimilación de nuevas prácticas. De esta manera, contrariamente a la organización EC2 que se basa en la fuente adquisitiva para la innovación radical, la organización EC3 tiene como base la fuente incubadora.

La organización debe preocuparse, tanto por la producción de bienes y servicios, como por el desarrollo de su gente; por lo tanto, se enfatizan las innovaciones técnicas y administrativas. Las innovaciones técnicas se enfatizan para introducir flujos de productos y procesos innovadores para satisfacer las necesidades del mercado en

constante cambio, y para preservar o mejorar la eficiencia del sistema técnico de la organización. Los cambios ambientales continuos requieren cambios frecuentes en las políticas, programas, estructuras y sistemas administrativos de las organizaciones EC3 con la finalidad de facilitar la adaptación organización-entorno.

Consecuentemente, se enfatizan las innovaciones administrativas con el fin de proporcionar estructuras flexibles para la adopción continua de innovaciones y estimular a los miembros de la organización hacia acciones creativas (Ford y Gioia, 1995). Para mantener una alta tasa de adopción de innovaciones, tanto técnicas, como administrativas, el proceso de innovación debe funcionar de manera eficaz y eficiente con la finalidad de permitir que la organización inicie e implemente innovaciones con regularidad. Las decisiones de innovación se toman con frecuencia y rapidez, por lo tanto, son empujadas hacia abajo en la jerarquía. La organización tiene forma de “clan” (Quinn y Hall, 1983) y otorga una gran importancia al trabajo en equipo, la participación y el consenso.

Además, el éxito se define en términos de sensibilidad hacia los clientes y la preocupación por los miembros de la organización (Hooijberg y Petrock, 1993). La sensibilidad hacia los clientes se manifiesta en términos de brindarles los productos y servicios demandados, mientras la preocupación por los miembros se manifiesta en términos del compromiso de la organización de brindar un clima de trabajo deseable para el logro de sus miembros y desarrollo. La estructura es flexible y orgánica (Zammuto y O'Connor, 1992) con baja formalización y centralización, y alta diferenciación y profesionalismo.

Perfil EC4: Entorno inestable e impredecible

Este entorno retrata un entorno hipercompetitivo o de alta velocidad (D'Aveni, 1994). El entorno cambia con frecuencia e irregularidad, por lo tanto, la tasa de innovación es alta y la velocidad de adopción es rápida. Se necesitan, tanto innovaciones incrementales, como radicales para permitir que la organización se mantenga al día y se diferencie de sus competidores. Las innovaciones radicales se enfatizan particularmente en un entorno impredecible y en constante cambio.

Dichas innovaciones deberían responder tanto a la magnitud del cambio en los sistemas existentes (como en la organización EC3), y lo repentino del cambio por la rápida asimilación de nuevas prácticas (como en la organización EC2). Por ende, se requiere una combinación de estas características para que la organización EC4 tenga capacidades tanto para cambiar continuamente como para absorber rápidamente el cambio. Ejemplos de organizaciones en este grupo son empresas de telecomunicaciones, empresas de ingeniería biogenética, empresas de diseño de software, empresas de especialidades químicas, fabricantes de supercomputadoras y empresas farmacéuticas orientadas a la investigación, las cuales constituyen principalmente compañías de alta tecnología que deben innovar constantemente para competir o, incluso, sobrevivir (Jelinek y Schoonhoven, 1993).

Tanto las fuentes adquisitivas, como las de incubación se utilizan para innovaciones radicales. La fuente adquisitiva ayuda a la organización a responder rápidamente a las demandas ambientales y adquirir innovaciones para buscar nuevas oportunidades de negocio (Zahra y Covin, 1994). La fuente incubadora refleja el

compromiso de la organización de desarrollar innovaciones internamente para estar a la vanguardia de nuevos productos y tecnologías para diferenciarse de sus rivales. Esta fuente, sin embargo, se usa de manera diferente en EC4 en contraposición a la organización EC3. Usando el marco de Henderson y Clark (1990), las innovaciones de la fuente incubadora en las organizaciones EC4 establecerían nuevos diseños dominantes y/o nuevos conjuntos de conceptos de diseño (“innovaciones radicales”), mientras que, en las de la fuente incubadora en las organizaciones EC3, el diseño central no cambia y solo varían los vínculos entre los componentes (“innovaciones arquitectónicas”).

La organización EC4 persigue una estrategia de innovación, sin embargo, es posible que no sepa necesariamente cómo responder a los cambios ambientales. Por lo tanto, las innovaciones pueden seguir un "patrón de secuencia múltiple" y un proceso complejo y desordenado con progresiones de secuencias de actividades convergentes, paralelas y divergentes (Schroeder, et al., 1989; Van de Ven y Rogers, 1988). Para que la innovación ocurra a tiempo, el conocimiento de todos los componentes claves (por ejemplo, grupos internos y fuentes externas) se acoplan simultáneamente (Galbraith, 1982). Los equipos interfuncionales se forman y se capacitan para desarrollar e implementar innovaciones de manera rápida. Por ende, se alienta, a los miembros de la organización, a tomar riesgos. Los problemas nunca se resuelven por completo y los miembros se ven obligados a aprender a vivir con las consecuencias de los aspectos no resueltos de los problemas (Jurkovich, 1974). Así, a pesar de su preocupación por la producción, la principal responsabilidad de la organización es desarrollar estructuras y personas que pueden funcionar eficazmente bajo estas condiciones.

La organización tiene una forma de "adhocracia" (Quinn y Hall, 1983). Está comprometida con la experimentación y la innovación, y pretende estar a la vanguardia de su industria (Hooijberg y Petrock, 1993). La estructura es orgánica y la organización está diseñada para ser un lugar de trabajo emprendedor y creativo. El énfasis en la planificación y coordinación formales se reemplaza por un énfasis en la creación de un clima de confianza entre los miembros de la organización (Zammuto y Krakower, 1991). Los miembros de la organización tienen un sentido de misión, muestran un alto compromiso y se les da la oportunidad de dar forma a los valores y estrategias de la organización (Quinn y Hall, 1983). Asimismo, se crea y se mantiene una cultura de innovación. La organización se mantiene lista para enfrentar nuevos desafíos y sus miembros están motivados para usar su iniciativa y ser creativos. La cultura organizacional, la estructura y los sistemas administrativos están diseñados para alentar y apoyar el comportamiento de dichos miembros.

2.6 Proposiciones por validar para cada perfil organizacional

Para cada perfil caracterizado anteriormente, se asocia una serie de proposiciones que deben ser verdaderas en forma retrospectiva o predictiva. Es decir, ya sea que la innovación se requiera deconstruir a la inversa para detallar cómo se alcanzó dicho resultado, o bien, que se quiera predecir el potencial resultado a partir de las condiciones observadas en el perfil organizacional, las proposiciones deben ser verdaderas por mérito de su observabilidad.

En organizaciones EC1

Proposición 1: la alta complejidad organizacional facilitaría el inicio de innovaciones técnicas incrementales para las organizaciones en EC1.

Proposición 2: el alto control burocrático no facilitaría la implementación de innovaciones técnicas incrementales para las organizaciones en EC1 cuando las innovaciones se inician en el núcleo técnico.

Proposición 3: un alto control burocrático facilitaría la implementación de innovaciones técnicas incrementales para las organizaciones en EC1 cuando las innovaciones se inician en unidades que superan los límites.

En organizaciones EC2

Proposición 4: la alta complejidad organizativa facilitaría el inicio de innovaciones técnicas radicales para las organizaciones en EC2.

Proposición 5: un alto control burocrático facilitaría la implementación de innovaciones técnicas radicales para las organizaciones en EC2.

En organizaciones EC3

Proposición 6: la alta complejidad organizativa facilitaría el inicio de innovaciones técnicas incrementales y radicales para las organizaciones en EC3.

Proposición 7: el alto control burocrático no facilitaría la implementación de innovaciones técnicas incrementales para las organizaciones en EC3.

Proposición 8: un alto control burocrático facilitaría parcialmente la implementación de innovaciones técnicas radicales para las organizaciones en EC3.

Proposición 9: la alta complejidad organizativa facilitaría el inicio de innovaciones administrativas para las organizaciones en EC3.

Proposición 10: un alto control burocrático facilitaría la implementación de innovaciones administrativas para las organizaciones en EC3 cuando las innovaciones se inician a nivel organizacional.

En organizaciones EC4

Proposición 11: la alta complejidad organizacional facilitaría el inicio de innovaciones, tanto administrativas, como técnicas para las organizaciones en EC4.

Proposición 12: la alta complejidad organizativa facilitaría el inicio de innovaciones tanto radicales, como incrementales para las organizaciones en EC4.

Proposición 13: un alto control burocrático no facilitaría la implementación de innovaciones técnicas o administrativas para las organizaciones en EC4.

Proposición 14: el alto control burocrático no facilitaría la implementación de innovaciones radicales o incrementales para las organizaciones en EC4.

Con los cuatro perfiles, se obtiene un marco de referencia que permite caracterizar la identidad innovativa de la organización y así concluir un diagnóstico organizacional.

Una vez realizado lo anterior, se procede a validar la veracidad sistémica de los supuestos presentados por los autores para, posteriormente, acotar una serie de recomendaciones pertinentes para la organización observada.

Capítulo 3. Metodología

Habiendo realizado ya una revisión comprensiva de la literatura sobre innovación organizacional y las aristas relacionadas con las variables ambientales, se utilizan, como marco de referencia, las propuestas de Damanpour y Gopalakrishnan (1998) para hacer el diagnóstico del estado del arte en la Asociación de Condados de Texas.

En ese sentido, se utiliza la metodología cualitativa que hace uso de la técnica de entrevistas a empleados con perfiles de interés según se detallan para la recopilación de perspectivas. En estas entrevistas, se formularon las mismas preguntas de control a todos los participantes.

De acuerdo con el manual de Oslo, las mejores mediciones sobre innovación se logran al recopilar información cuantitativa directa y cualitativa sobre el impacto y alcance de las innovaciones alcanzadas. Las medidas cualitativas para las actividades de innovación, que no se pueden recopilar a nivel de intervalo, se pueden obtener y codificar mediante preguntas que solicitan datos nominales u ordinales, tales como la importancia de las diferentes fuentes de información o las categorías para la frecuencia con la que se accede a éstas (OECD/Eurostat, 2018). De las entrevistas, se recopilaron descripciones de las innovaciones anteriores y descripciones de estrategias de innovación en organización. De manera posterior, se procedió a codificar manualmente esta información.

3.1 Población de interés para entrevistas de campo

Se identifican tres perfiles de interés para seleccionar la muestra de colaboradores por ser entrevistados. La muestra no es aleatoria, pero sí representativa de algunos departamentos cruciales para la ejecución de cualquier estrategia en la organización.

Dentro de cada categoría de perfil, las personas de interés se identifican en el organigrama dentro del capítulo de conclusiones preliminares:

- **Perfil 1:** personal operativo de cada departamento, es decir, personas que ejecutan los procesos para cumplir con el servicio de su departamento, por ejemplo, supervisores, analistas, especialistas, profesionales, técnicos, agentes de servicio y de campo.
- **Perfil 2:** personal con alta influencia en el diseño de las operaciones, por ejemplo gerentes de grupo con experiencia baja o intermedia.
- **Perfil 3:** personal con influencia en el diseño de la estrategia, pero sin funciones de ejecución en la cadena de servicios, por ejemplo, gerentes senior, directores, directores asociados, ejecutivos, miembros de juntas directivas.

La selección de la muestra estratégicamente representativa se hizo con el conocimiento pleno de la audiencia con el fin de seleccionar perfiles expertos para ser entrevistados. Las entrevistas se llevan a cabo de manera virtual a convenir por el entrevistado, además de informárseles que la entrevista está siendo grabada para fines de transcripción únicamente, por lo tanto, tienen derecho a desistir de ser grabados si así lo desean.

3.2 Departamentos de interés dentro de la organización.

Se identificaron los siguientes departamentos de la organización para ser parte del muestreo selectivo. Todos tienen funciones y tamaños diversos. Algunos tienen contacto directo con el cliente final de la organización y otros ejercen sus capacidades en roles facilitadores y de soporte. Algunos representantes de los siguientes departamentos fueron invitados a participar en las entrevistas de manera voluntaria:

- Estrategia y Tecnología Empresarial
- Recursos Humanos
- Operaciones e Infraestructura de TI
- Soluciones y Análisis de Datos Empresariales
- Servicios de Flotas y Edificios
- Servicios Financieros y Servicios de Compras
- Educación y Servicios de Eventos
- Servicios de Membresía
- Servicios de Comunicación e Impresión/correo
- Servicios Legislativos
- Servicios Legales
- Servicios de Gestión de Riesgos
- Servicios de Salud y Beneficios

3.3 Preguntas de control para entrevistas

A continuación, se presenta una serie de propuestas de preguntas evaluadoras de cada una de las áreas de innovación.

3.3.1 Calificativos de la adopción de innovación

Los atributos asociados a la adopción de la innovación son tasa (puede ser baja, intermedia o alta) y velocidad (puede ser lenta, moderada o rápida).

Preguntas asociadas a los atributos de adopción de la innovación:

- ¿Qué tan innovadora considera que es la organización?

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad, ¿ha tenido oportunidad de contribuir en la construcción de una innovación?
- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad, ¿ha observado innovaciones dentro de la organización? ¿Cuáles?
- ¿Qué tan rápido considera que la organización logra adoptar nuevas formas o herramientas de trabajo?

3.3.2 Calificativos de tipos de innovación

Los posibles tipos de innovación son los siguientes: técnica, administrativa, incremental y radical.

Preguntas de diagnóstico asociadas a los tipos de innovación:

- Ordene, en orden de frecuencia, las áreas donde más frecuentemente ocurren los cambios en la organización. Opciones: procesos, servicios para los clientes, herramientas de trabajo, filosofías de trabajo, administrativas, tecnologías, aspectos legales.

3.3.3 Calificativos de fuentes de innovación:

Las posibles fuentes de innovación son las siguientes: imitativa, adquisitiva e incubadora.

Preguntas de diagnóstico asociadas a las fuentes de innovación:

- ¿Está usted de acuerdo con las siguientes aseveraciones?
 - La innovación en la empresa está generalmente inspirada en cambios o innovaciones que han funcionado en otras empresas.

- La innovación en esta empresa se hereda a través de la adquisición y fusión con otras empresas que complementan o mejoran las capacidades de la TAC.
- La innovación es el resultado de los espacios que la TAC les permite a sus empleados para proponer e implementar situaciones nuevas en un espacio donde es seguro fallar, hacer experimentos, aprender y pivotear rápidamente.

3.4 Cronograma de actividades

Con base en el calendario del tercer trimestre del 2022 y el cronograma de trabajo del curso Proyecto Integrado 2, inicialmente, se intenta tomar como referencia el siguiente cronograma de actividades para conducir las entrevistas, pero, en la práctica, desafortunadamente, la ejecución de las entrevistas ocurre con una cadencia y calendarización diferentes por las razones explicadas más adelante.

Fecha	Actividad
Semana 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calendarización de cada grupo por entrevistar 2. Determinación de los elementos base del perfil de la empresa
Semana 2	<ol style="list-style-type: none"> 3. Elaboración de la herramienta para entrevista y encuesta de recolección de datos
Semana 3	<ol style="list-style-type: none"> 4. Apertura de periodo de encuesta 5. Entrevista: Enterprise Business & Tech Strategies 6. Entrevista: Human Resources 7. Codificación de la información
Semana 4	<ol style="list-style-type: none"> 8. Entrevista: IT Ops & Infrastructure 9. Entrevista: Enterprise Data Solutions & Analytics 10. Codificación de la información
Semana 5	<ol style="list-style-type: none"> 11. Entrevista: Building & Fleet Services 12. Entrevista: Finance Services & Purchasing Services 13. Codificación de la información
Semana 6	<ol style="list-style-type: none"> 14. Entrevista: Education and Event Services 15. Entrevista: Membership Services

	16. Codificación de la información
Semana 7	17. Entrevista: Communication & Print/Mail Services 18. Entrevista: Legislative Services & Legal Services 19. Codificación de la información
Semana 8	20. Entrevista: Legal Services 21. Entrevista: Risk Management Services 22. Codificación de la información
Semana 9	23. Entrevista: Health & Benefits Services 24. Codificación de la información
Semana 10	25. Codificación de la información completa
Semana 11	26. Preparación de documento final de proyecto, 27. Documento de valor para la organización 28. Presentación para la defensa
Semana 12	29. Presentación de defensa ante jurado calificador

Al inicio de la formulación de esta investigación, existían las condiciones internas de anuencia al proyecto por parte del liderazgo medio y alto. La patrocinadora formal (Adriana Ibarra) contaba con el apoyo de su superiora, es decir, la directora de Servicios de Membresías y Tecnología. Durante el curso del proyecto, se produce una secuencia de vacantes importante en el liderazgo, donde tres individuos, los cuales representan el apoyo clave para la investigación con un claro interés en los resultados por obtener, se separan de la organización por diversos motivos. Por ende, la investigación en curso se queda sin un claro patrocinador y solo la investigadora autora de este documento continúa desarrollándolo, pues también ejerce el puesto de Gerente de Desarrollo y Aprendizaje para esta organización.

De seguido, prosigue la distribución de las encuestas como instrumento de recolección de datos inicialmente propuesto con una muestra de 21 participantes que comprendían los tres perfiles logrados. Dicha actividad propuesta se vio truncada por el clima de inestabilidad de liderazgo experimentado en la coyuntura particular, donde la

directora ejecutiva sufre ataques de índole personal por motivaciones políticas y, en respuesta, se emite una directiva de sancionar todas las comunicaciones de proyectos especiales, lo cual comprende esta investigación.

Por lo tanto, se remite la carta de aprobación anteriormente emitida y se recibe una revocación del patrocinio invocando razones de exposición política innecesaria al considerar que el hecho de documentar la capacidad de innovación en este momento podría perpetuar los ataques políticos a su mandato, debido a que se anticipan resultados conservadores.

Esta revocación de patrocinio sobre la marcha obligó a cambiar el formato de recolección de datos a uno menos documental y más apreciativo, por lo cual se propone el método de entrevistas y se calendarizan 17 de la muestra de la población seleccionada como perfiles de interés. Dicha aplicación del instrumento, posteriormente, se vio afectada por una ola de cancelaciones de las entrevistas ya agendadas y quedan solo nueve personas dispuestas a responder las preguntas básicas planteadas en el marco metodológico. Es necesario enfatizar que solo cuatro de ellas estuvieron anuentes a que las conversaciones virtuales fueran grabadas con el único propósito de transcribir sus respuestas con fidelidad.

Por motivos ajenos al control de la sustentante, los videos locales se perdieron antes de poder ser transcritos, sin embargo, se logró rehacer la entrevista de manera virtual con solo 6 de los entrevistados originales. Por lo tanto, la muestra se redujo significativamente, pero los perfiles seleccionados sí lograron representarse en la muestra, por lo cual los datos recolectados continuaron siendo viables y representativos para el estudio.

3.5 Riesgos de las actividades

Desde el planteamiento del proyecto a la organización, se identificó como riesgo la posibilidad de que la muestra de la población entrevistada tuviera limitaciones logísticas para asistir a las sesiones programadas y que esto terminara reduciendo la cantidad de muestras posibles de recolectar para el estudio. Efectivamente, en la práctica, dicha situación se produjo, por lo cual se procedió a priorizar a las personas con mayor influencia sobre la estrategia de innovación y mayor exposición a actividades anteriores relacionadas con la innovación y el cambio.

Capítulo 4. Diagnóstico del problema

4.1 Acercamiento al problema

En el primer capítulo, se abordó el problema de los modelos comúnmente usados para atribuir los resultados de innovación, mientras, en el capítulo tercero, se planteó hacer la validación del diagnóstico usando el modelo propuesto por Damanpour y Gopalakrishnan, que contempla atributos identificables para perfilar a la Asociación de Condados de Texas y, posteriormente, validar si las proposiciones se cumplen para el perfil asociado. De esta forma, se logró ejecutar un procedimiento de diagnóstico repetible en otras organizaciones, lo cual ayuda a explicar, en retrospectiva o potencialmente, a proyectar expectativas apropiadas de los resultados de innovación esperados en cualquier organización donde se utilice el modelo.

Como se propuso en el capítulo tercero referente a la metodología, la recolección de datos se hizo a través de entrevistas con representantes de la TAC seleccionados con base en los perfiles delimitados según la influencia sobre la estrategia y actividades de innovación. La ejecución de las entrevistas se hizo de manera individual y personal con cada entrevistado. En total, se lograron seis entrevistas que representan los tres perfiles de interés con diversas respuestas a las mismas preguntas planteadas.

4.2 Guía para entrevistas

Seguidamente, se detallan la lista y el formato de preguntas utilizadas en las entrevistas con todos los perfiles de interés:

- A. ¿Qué tan innovadora considera que es la organización?

Se presenta la siguiente definición de innovación:

“Un cambio o salto tecnológico, de proceso o comportamiento que haya producido un incremento de valor o genere un valor enteramente nuevo para una organización y ha sido adoptado e implementado en la cotidianeidad de operaciones, sin importar si es un proceso, producto o un servicio”.

- B. Considerando la definición de innovación presentada con anterioridad, ¿ha tenido oportunidad de contribuir en la construcción de una innovación?
- C. Considerando la definición de innovación presentada con anterioridad, ¿ha observado innovaciones dentro de la organización? ¿Cuáles?
- D. ¿Qué tan rápido considera que la organización logra adoptar nuevas formas o herramientas de trabajo?

Usando la herramienta MIRO de colaboración virtual en tiempo real, se brinda una lista de áreas específicas que el entrevistado puede priorizar según su parecer.

- E. Ordene, en orden de frecuencia, las áreas donde más frecuentemente ocurren los cambios en la organización:
 - Filosofías de trabajo
 - Herramientas de trabajo
 - Tecnologías
 - Procesos
 - Servicios para los clientes
 - Administrativas
 - Aspectos legales

F. Indique si está de acuerdo o no con las siguientes aseveraciones:

- La innovación en la empresa está generalmente inspirada en cambios o innovaciones que han funcionado a otras empresas.
- La innovación, en esta empresa, se hereda a través de la adquisición y fusión con otras empresas que complementan o mejoran las capacidades de la TAC.
- La innovación es el resultado de los espacios que la TAC les permite a sus empleados para proponer e implementar situaciones nuevas en un espacio donde es seguro fallar, hacer experimentos, aprender y pivotear rápidamente.

4.3 Análisis de respuestas recibidas

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las respuestas por perfil que nos permiten observar la frecuencia con que se identifican los atributos en observación.

Cuadro 2
Respuestas de entrevistados

Pregunta	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 3	Perfil 3
A/B. Tasa de innovación (Baja/Intermedia/Alta)	Baja	Baja	Baja	Baja	Intermedia	Baja
C/D. Velocidad de innovación (Lenta/Moderada/Rápida)	Lenta	Moderada	Lenta	Lenta	Moderada	Lenta
E. Tipo de innovación (Técnica/ Radical/ Incremental/ Administrativa)	Administrativa Incremental	Técnica Incremental	Administrativa Incremental	Administrativa Incremental	Administrativa Incremental	Administrativa Incremental
G. Fuentes de innovación (Imitativa / Adquisitiva / Incubadora)	Imitativa	Imitativa	Imitativa	Imitativa	Imitativa/ Incubadora	Imitativa / Incubadora

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

A continuación, se interpretan las perspectivas de los entrevistados para lograr construir una perspectiva más completa de las variables ambientales dentro de la TAC.

4.4 Síntesis de resultados

A partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se hace un diagnóstico de las características percibidas por los entrevistados sobre el entorno de innovación donde desarrollan sus respectivas operaciones diarias, pues las preguntas planteadas invitan directamente a meditar y comentar sobre las variables del entorno de innovación. Según el modelo de Damampour y Gopalakrishnan, existen cuatro posibles configuraciones de las variables y resultan en uno de los perfiles o cuadrantes del modelo para ubicar a la organización.

En la variable de adopción de la Innovación, se espera que las respuestas indiquen la velocidad y la frecuencia con la cual se adoptan innovaciones de cualquier fuente. Cuanto más altos sean estos dos indicadores, mayor será la habilidad de la empresa para producir o asimilar en sus operaciones elementos de cualquier tipo de innovación.

La variable que explica la naturaleza de innovación es la de tipos de innovación. El modelo busca entender si la magnitud de la innovación es incremental o radical, o bien, si impacta las operaciones administrativas o las áreas técnicas-procesales de la organización.

En cuanto a la fuente de la innovación, ésta es la variable que traza el desarrollo y origen de las innovaciones. Si es interno, pueden ser de incubación propia o imitativa, lo cual no es necesariamente una adquisición externa ni de origen enteramente externo, sino que la inspiración se origina en la práctica de organizaciones con una necesidad o

problema cuya solución es parcial o completamente transferible a su propio problema, y puede adaptarse relativamente. La fuente puede ser completamente externa y es cuando se hace una adquisición completa de una innovación implementada a nivel externo a través de un modelo de licenciamiento, adquisición, cesión o alguna otra forma de apropiación de derechos, la cual le permita, a una organización, dar un salto innovativo que no necesariamente corresponde a su capacidad interna de innovar.

La forma organizacional es la variable que mejor refleja la toma de decisiones y el nivel de empoderamiento y autonomía de los empleados, así como la flexibilidad de la organización y la formalidad en las actividades. El modelo presenta la forma mecanicista y jerárquica principalmente, pero podría darse la existencia de otras formas derivadas de organización. En este componente, se deja espacio para los miles de tipos de organizaciones existentes dentro de las industrias, segmentos y naturaleza del tejido productivo de las sociedades y economías.

Habiendo explicado los elementos que persiguen descubrir y entender la herramienta de entrevista sobre las variables por observar, es posible proseguir con el análisis acumulado de las respuestas de los entrevistados para así colocar a la organización en el cuadrante correspondiente al perfil que mejor la representa.

4.4.1 Adopción de innovación

A partir de las entrevistas, se logra observar un perfil conservador para adoptar la innovación. La tasa de adopción es baja, ya que los entrevistados no logran nombrar ejemplos efectivos de adopciones de las que han sido parte en el periodo cuando han servido. Se observa que los seis empleados entrevistados coinciden (5 de 6), con una excepción, en que la tasa de innovación es baja, pues la frecuencia con la que se dan

actividades o resultados que coinciden con la definición de innovación presentada no es muy frecuente, aunque denotan que sí ha ocurrido en unas pocas instancias sin que puedan recordar ejemplos concretos. Asimismo, los entrevistados con perfiles directivos hacen alusión a que todos los servicios que proveen a los afiliados ahora fueron, en algún momento cerca de su fundación, innovaciones en sí.

Al estar la tasa de adopción relacionada con el número de innovaciones adoptadas por la organización en un período determinado, los entrevistados proyectan poca apreciación de haber formado parte de alguna innovación según la definición aportada al inicio de la entrevista. Por lo tanto, la tasa es baja a excepción de la perspectiva de uno de los entrevistados con perfil 3, lo cual expresa una apreciación intermedia.

En relación con el segundo atributo determinante de adopción, es decir la velocidad de adopción, hay una mayoría de apreciaciones que expresan que es mayormente de lenta (4 de 6) a moderada (2 de 6). En cuanto a las respuestas sobre la velocidad de adopción, se encuentra una instancia donde se aprecia una velocidad moderada. Esta diferencia de apreciación podría ser explicada por la naturaleza y el alcance de las operaciones donde está involucrada la persona, ya que, al ser del área de tecnología, tiene posibilidad de hacer implementaciones y mejoras silenciosas en la infraestructura tecnológica sin el involucramiento de otros departamentos o perfiles diversos.

Cinco de seis entrevistados coinciden en que el ámbito de la innovación es administrativa, ya que, por lo general, ocurre desde arriba hacia abajo en la organización. Esto también ayuda a adelantar que el tipo de estructura será mecanicista, pues la

cadena de mando defiende una jerarquía de autoridad formal que se interpone en el cambio de los procedimientos y la oportunidad de propuesta al cambio.

Una de seis personas entrevistadas aduce que, según su parecer, la innovación es técnica, por lo tanto, cabe recalcar que esta discrepancia en perspectiva se debe al ámbito de acción del entrevistado que tiene un perfil gerencial en un área de tecnología alejado de la naturaleza de servicios provistos por la Asociación de Condados de Texas. Por ende, al ser éste y su equipo los únicos con el conocimiento para tomar decisiones y accionar, logran invertir el ámbito de la innovación a técnico y su perspectiva sobre la velocidad de la innovación también cambia. Esto se debe a que las decisiones sobre el curso de la tecnología que sirve a la organización son tomadas por ellos, en su mayor parte, debido a su experticia en la materia, lo cual simplifica la toma de decisiones dentro de la burocracia de la organización.

En forma unánime, los entrevistados concuerdan en que no es una organización que adopte con frecuencia ni con alta velocidad innovaciones externas ni incubadas a lo interno de los equipos. En ese sentido, se observa una tendencia ligeramente más positivista en las respuestas de los entrevistados con puestos de directores en comparación con los entrevistados que ostentan un puesto de mando medio o ejecución no estratégica. Ello podría significar una mayor visibilidad del abanico de operaciones consideradas a la hora de responder, o bien, un reflejo proteccionista de las direcciones sobre el trabajo realizado o por realizarse, sin embargo, no se indaga más en la motivación de las respuestas, pues dicha situación se desvía del tema en estudio.

Sobre la tasa de adopción de la innovación, se puede deducir que es un área donde la capacidad de respuesta de la organización es baja en relación con sus

semejantes en la industria de organizaciones sin fines de lucro con orientación a la prestación de servicios.

4.4.2 Tipos de innovación

Unánimemente, se coincide en que el tipo de innovación, según su magnitud, es incremental, lo cual es consistente con la velocidad a la que lo consiguen (lenta a moderada). No se identifica ninguna instancia de innovación de tipo radical, sino que todos los ejemplos citados por los entrevistados califican como innovaciones incrementales, ya que no representan un alejamiento drástico de las prácticas existentes, sino como mejoras del estado actual de sus procesos o productos.

En cuanto a la dirección de la innovación observada (administrativas - de arriba hacia abajo o técnicas - de abajo hacia arriba), se observan menciones de proyectos en donde la iniciativa ha surgido desde la parte inferior de la pirámide organizacional en menor cuantía. La mayoría son innovaciones surgidas de proyectos impulsados por la visión de sus directivos, a partir de su visión organizativa y, por ende, en mayoría, son de naturaleza administrativa.

4.4.3 Fuentes de innovación

La fuente de innovación más común en la Asociación de Condados de Texas es la imitativa, debido a que no está, en su naturaleza de negocio, adquirir o fusionarse con otras entidades para expandir su alcance de operaciones ni tampoco, como queda claro en las respuestas, tiene el entorno ideal de experimentación segura y rápida para propiciar la innovación.

Al ser mayormente imitativa, las innovaciones que se logran adoptar son por iniciativa de industrias específicas que les atañan a uno o a varios de los departamentos internos, por ejemplo, si bien el negocio de la TAC no es la tecnología, se han logrado imitar buenas prácticas de la industria tecnológica que han influido en las operaciones para brindar los servicios que sí son su nicho de negocio. Entonces, la innovación se dio de manera aislada dentro de la TAC, pero no en toda la TAC.

De nuevo, se observa una perspectiva ligeramente más optimista en cuanto a las fuentes de innovación posibles, donde dos de los entrevistados con perfil directivo tienen una visión más positivista al explicárseles las opciones y consideran que también se han incubado innovaciones a lo interno. Sin embargo, no logran dar ejemplos específicos, aunque aseguran que sí los hay, por lo tanto, se toma, como respuestas más certeras, su primera opción donde indican que la imitación definitivamente está presente como fuente.

4.5 Apreciación de Innovación en la organización de acuerdo a los cuadrantes del modelo de Damampour y Gopalakrishnan

A partir del análisis de resultados, se logra percibir que las variables en estudio se configuran en un perfil consistente con las características descritas en el cuadrante EC1 del modelo y, por ende, el entorno para innovación dentro de la Asociación de Condados de Texas es Estable-Predecible. Este cuadrante describe condiciones ambientales donde los resultados de innovación que se pueden esperar son de menor magnitud y frecuencia, la flexibilidad está disminuida y la capacidad de adaptación al cambio es muy baja. En capítulos anteriores, se describen los atributos pertinentes al perfil EC1: estable – predecible del modelo Damampour y Gopalakrishnan.

Cuadro 4***Resultado del diagnóstico en los cuadrantes propuestos por el modelo***

Fuente: Damampour y Gopalakrishnan, 1998

La estabilidad del entorno interno y externo, son por naturaleza de adopción lenta de cambios, esto debido al origen paralelo a gobierno estatal de la organización, también a la mentalidad de los colaboradores quienes en su gran mayoría son cedidos a TAC por otras oficinas gubernamentales o bien son contratados por su experiencia con el ámbito de servicio público, por lo que acarrearán el pensamiento y actuar propio de otras organizaciones estatales. Estas predisposiciones de los colaboradores, emulan la adopción de innovaciones con poca frecuencia; por ende, la tasa de adopción es baja.

La previsibilidad del entorno se manifiesta en procesos muy estructurados con poco rastreo de actualización u optimización para mejoras por presión de tendencias externas a la organización, como las tendencias de industria por ejemplo. Esto le permite, a la organización, planificar a largo plazo la adopción de innovaciones en forma ordenada y estructurada al reforzar que su ámbito de acción es el administrativo. Esta configuración estable y predecible no contempla la innovación como un pilar operativo necesario ni proactivo, tampoco despierta un sentido de urgencia por competir o participar en la persecución incremental de generar mayor o mejor valor para sus afiliados.

Debido al entorno estable, el cambio organizacional generalmente implica modificaciones en aspectos como estrategia (a largo plazo), tecnologías y sistemas administrativos actuales que, generalmente, responden a necesidades específicas, persistentes y claras. Este tipo de directrices se adoptan de arriba hacia abajo, imperando la voz de los más altos jefes, además se carecen de canales de escucha de la voz de los colaboradores, donde estos puedan influir o participar de la toma de decisiones lo cual dificulta la flexibilidad, e impera la burocracia para hacer pequeñas contribuciones a resultados incrementales. Por lo general, las innovaciones refuerzan las capacidades y prácticas existentes de la organización con variaciones incrementales con las que se sienten aún dentro de su rango comfortable.

Como el ímpetu externo para el cambio es débil, la principal preocupación de la organización es la operación y no la innovación. Además, en este ambiente de innovación, la atención e inversión en innovación son limitadas, y no hay un enfoque de creación de capacidades para desarrollar innovaciones originales a lo interno, sino que persiguen fuentes imitativas.

El enfoque de la organización es interno y sus preocupaciones a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia, mientras el poder se concentra en la parte superior con una autoridad basada en la posición o rango. La organización ha tomado su tiempo para establecer reglas y procedimientos bien desarrollados y documentados, lo cual permite establecer un entorno aún más estable y previsible.

Capítulo 5. Solución del problema

A partir de los resultados del diagnóstico y de las entrevistas, se identifica una clara necesidad por crear condiciones ambientales que faculten e incentiven los esfuerzos extraordinarios de generación de valor bajo y una presunción de seguridad laboral, además de estructuras internas que permitan que estos esfuerzos proliferen hasta obtener sistémicamente resultados positivos de innovación.

En el diagnóstico se observan claras oportunidades para un diseño de cultura, espacios y estructuras que permitan y fomenten la participación en la experimentación, investigación, aprendizaje y desarrollo en todos los ámbitos de las operaciones de TAC, para el beneficio interno de la organización y del provecho de sus miembros afiliados que percibirán el nuevo valor generado a manera de más y mejores servicios, entre otros beneficios.

El estado ideal de las organizaciones, según Damampour y Gopalakrishnan, es aquél en donde se logra una adaptación rápida y efectiva a los retos presentados a su operación, en la cual el ambiente interno promueve la evolución más allá del funcionamiento eficiente de la operación, donde la experimentación es una práctica rutinaria que prepara para los grandes retos por venir y el personal se siente comprometido con impulsar la proliferación de la organización.

El estado actual de la Asociación de Condados de Texas, denota comodidad con el estado de las operaciones, poca normalización del concepto de innovación y sus tareas asociadas y una cultura que no inspira seguridad psicológica para la experimentación proactiva más allá del funcionamiento mecánico programado de sus operaciones. Su fortaleza más importante es el nivel de compromiso que los colaboradores profesan hacia el servicio público, la identidad texana y la organización

como empleadora sólida y estable, que extiende a sus empleados la cobertura de su buena reputación entre el servicio civil del estado. Todas estas actitudes pueden ser una excelente virtud en la promoción y el liderazgo pionero del cambio cuando eligen tomar una dirección estratégica para el mejoramiento de su abanico de servicios.

5.1 Oportunidades prácticas para la organización

Efectivamente, EC1 es el cuadrante, de los cuatro posibles dentro del modelo, con menor magnitud e incidencia de innovaciones en los resultados operativos, sin embargo esto en si mismo, no es un reflejo de una operación deficiente, sino de una organización con operaciones un tanto pétreas, es decir, que no cambian con frecuencia sino en reacción a un impacto que demanda un cambio inminente. Por ende, sumada a una operación bien engranada, cualquier paso en camino a la innovación les pone en marcha hacia el progreso de resultados, pequeñas o grandes mejoras contribuyen al mejoramiento de los resultados que le ayuden a navegar hacia los perfiles subsecuentes del modelo, como lo son EC2, EC3 y EC4.

Asumiendo que la organización aspira a progresar hacia un perfil con mejores y más frecuentes resultados en la innovación, se puede tomar, como marco de referencia aspiracional, el perfil EC4 del modelo de Damampour y Gopalakrishnan para medir el movimiento progresivo de las variables para evolucionar progresivamente hacia perfiles subsecuentes. Este estado ideal del cuadrante EC4, se caracteriza por un entorno inestable e impredecible, donde se observan cualidades como:

- El entorno es hipercompetitivo o de alta velocidad y el entorno cambia con frecuencia e irregularidad

- La tasa de innovación es alta.
- La velocidad de adopción es rápida.
- Se dan, tanto innovaciones incrementales, como radicales, lo cual es un diferenciador de la organización.
- Tiene capacidad de cambio continuo y rápida apropiación del cambio.
- La fuente de innovación es, tanto adquisitiva, como de incubación
- Las innovaciones incubadas son radicales y dominantes del mercado. Además, son producto del compromiso de la organización con el fomento de la innovación.
- Se forman equipos interfuncionales para desarrollar e implementar innovaciones rápidamente.
- Se alienta a los miembros de la organización a tomar riesgos.
- La principal responsabilidad de la organización es desarrollar estructuras y personas que pueden funcionar eficazmente bajo estas condiciones inestables e impredecibles.
- La organización tiene una forma de "adhocracia" comprometida con la experimentación.
- La estructura es orgánica y la organización está diseñada para ser un lugar de trabajo emprendedor y creativo.
- Se da énfasis en la creación de un clima de confianza entre los miembros de la organización por encima de la planificación.
- Los miembros de la organización tienen un sentido de misión, muestran un alto compromiso y se les da la oportunidad de dar forma a los valores y estrategias de la organización.

- Se crea y se mantiene una cultura de innovación.
- La cultura organizacional, la estructura y los sistemas administrativos están diseñados para alentar todos los comportamientos y las competencias anteriores.

Aunque no se consiga una progresión inmediata ni completa hacia el perfil EC4, cualquier mejora en alguna de las variables contribuye a movimientos progresivos en la dirección de los siguientes perfiles EC2 y EC3, con mejores resultados. Por ende, cualquier movimiento en variables debe arrojar un valor agregado para la organización, lo cual también representa un progreso en cultura y actividades de innovación a lo interno.

Ahora, para conseguir que la organización encarne estos atributos, se requiere una serie de estrategias y tácticas que le permitan crear el entorno idóneo, donde estos atributos organizacionales puedan empujar hacia la evolución paulatina de su perfil e ir navegando los cuadrantes del modelo. Para ello, se deben priorizar el diseño y la ejecución de una estrategia de innovación que les ayude a trazar un norte aspiracional y etapas tácticas secuenciales con actividades convergentes, paralelas y divergentes, las cuales refuercen las condiciones ambientales deseadas para la consecución de la innovación.

5.2 Propuesta de estrategia inicial para la progresión del perfil organizacional

Una estrategia no es más que un compromiso con un conjunto comportamientos coherentes que se refuerzan mutuamente destinados a alcanzar un objetivo competitivo específico. Las buenas estrategias promueven la alineación entre los diversos grupos

dentro de una organización, aclaran los objetivos y las prioridades, y ayudan a centrar los esfuerzos en torno a ellos (Pisano, 2015).

La capacidad de innovación de una organización proviene de un sistema de innovación, es decir, de un conjunto coherente de procesos y estructuras interdependientes que dictan la forma como la empresa busca soluciones novedosas, sintetiza las ideas en un concepto de negocio y diseño de productos, y selecciona los proyectos financiados para su exploración más allá de las pruebas de concepto (Pisano, 2015).

Una estrategia de innovación para una organización gubernamental sin fines de lucro debe centrarse en desarrollar la capacidad organizacional e inspirar la colaboración y la creación de redes, combinando la creatividad con la ejecución y reconociendo la necesidad de cambio (Grant y Crutchfield, 2007; Daglio, et al., 2014). Para crear una estrategia de innovación eficaz, es importante comprender la misión y los objetivos de la organización, así como los recursos disponibles para alcanzarlos (Daglio, et al., 2014) y considerar cómo encajan los diferentes tipos de innovación en la estrategia empresarial para asignar los recursos acordes (Pisano, 2015).

El primer aspecto elemental por considerar es la educación y transferencia de conocimientos acerca de innovación, empezando por escoger una definición o conceptualización de la innovación aceptada y proporcionalmente apropiada para la organización. Esto permitirá comenzar a establecer las nociones básicas de cómo se podría alcanzar dicho supuesto.

Una vez establecido el concepto de innovación, su importancia y nociones básicas de cómo lograrlo, se recomienda progresar al diseño de cultura organizacional que

permita que la organización se apropie de él y propicie las actitudes y actividades que llevarán al aspirado cambio organizacional.

A pesar de estos desafíos, se lleva a cabo mucha innovación en el sector de gobierno y en todos los niveles del sector público. Las estrategias para identificar y promover el comportamiento innovador son de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. De arriba hacia abajo, se podrían implementar herramientas y programas de gestión para construir la capacidad innovadora de las organizaciones públicas y las capacidades innovadoras de los empleados y directivos. De abajo hacia arriba, se podrían identificar formas de alentar a los empleados a experimentar con nuevos enfoques, explorar nuevas vías y celebrar este tipo de comportamiento para inspirar a otros a actuar de manera similar (Daglio, et al., 2014).

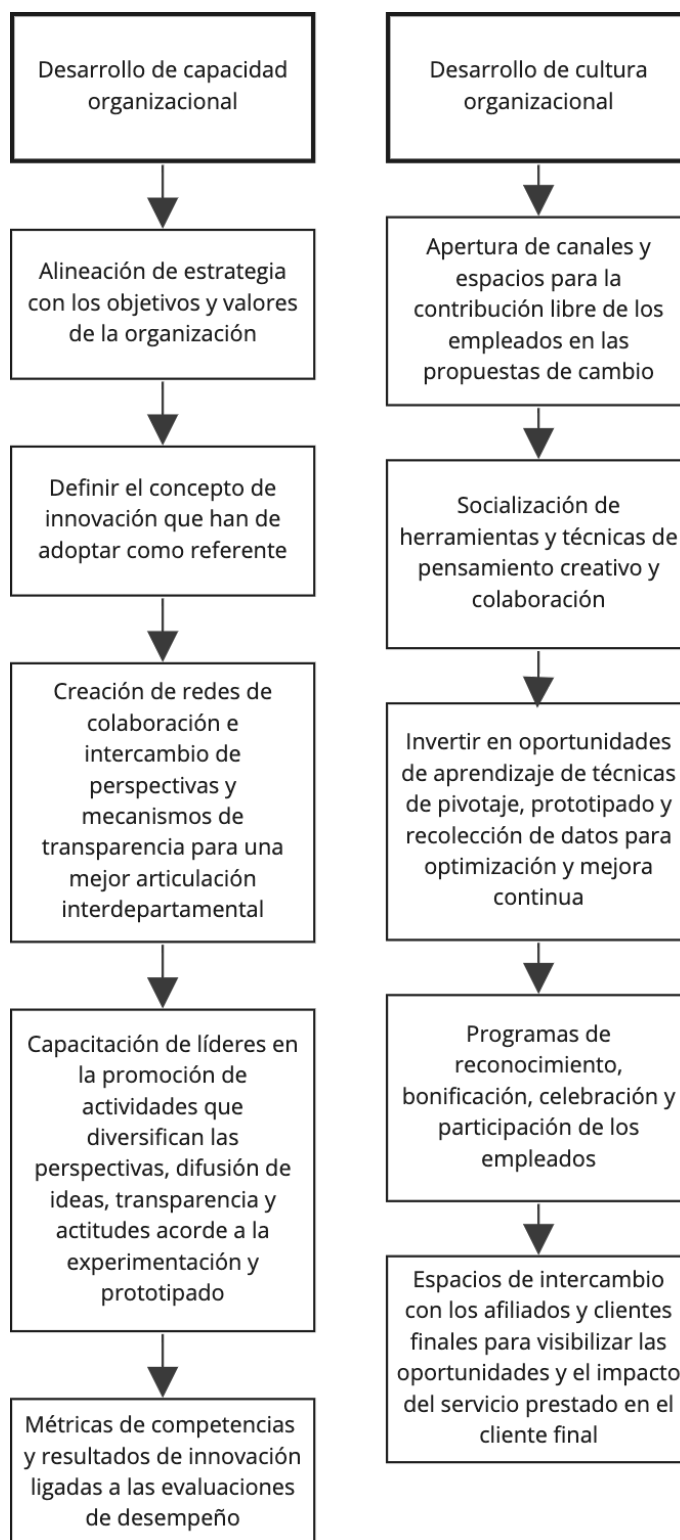
Los ejes primordiales del plan de trabajo deben centrarse en la construcción de competencias y fomento de cultura de innovación de forma sistémica, es decir con estructura consistente y evolutiva para la creación de valor. Una forma de sistematizar la cultura es a través de las políticas de gestión de recursos humanos, que actúan como palancas organizacionales que afectan el comportamiento de los servidores públicos profesionales. Estas políticas tienen un impacto en la capacidad innovadora de una organización (Daglio, et al., 2014). Por ejemplo, algunas administraciones están buscando formas de agregar "innovación" a sus marcos de competencias de liderazgo para guiar la selección, la gestión del desempeño y el desarrollo. Queda por ver cómo la "innovación" se puede descomponer en comportamientos discretamente identificables para su evaluación, sin embargo, se puede iniciar por la identificación de competencias básicas compatibles con los objetivos y la estrategia para innovar.

A través de la colaboración y una eficiente articulación interna que permita la coherencia de las actividades desarrolladas por cada departamento o iniciativa, ya que sin una excelente comunicación y sin estrategia de innovación, diferentes partes de una organización pueden acabar persiguiendo prioridades contradictorias, incluso si hay una estrategia empresarial clara, la interpretación puede llevar a discrepancias en los objetivos planteados.

Considerando que el perfil de la organización es EC1, el cual es el menos tecnológicamente sofisticado de los cuatro perfiles del modelo, las propuestas presentadas a continuación intentan ser de relativa fácil medición y aplicación, de manera que no se vuelvan excluyentes para organizaciones en etapas tempranas de su carrera en innovación. Para esto, se propone una hoja de ruta que persigue el diseño de la cultura necesaria para que proliferen las iniciativas y los resultados de innovación, además de un ciclo de fases iterativas que le permitan conseguir resultados sistémicamente y crear la disciplina alrededor del tema.

5.2.1 Hoja de ruta para el diseño de cultura

A continuación, se presenta un resumen de los pilares principales de una estrategia inicial resumidos en un esquema y posteriormente se explican las actividades que le componen.



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo

Fase 1. Apropiación de la innovación – cultura por diseño

En el diseño de la cultura, es importante incorporar la motivación del servicio público en las prácticas de gestión para establecer un entorno que fomente la innovación, aprovechando la vocación de servicio con la que comúnmente se orientan los servidores públicos.

Los sistemas de pago son un elemento central de las políticas organizacionales que motivan el accionar de los empleados, pero no existe evidencia sólida sobre la influencia de la capacidad de pago para motivar o desmotivar la innovación. Sin embargo, si se amplía el concepto de compensación para considerar otros incentivos como reconocimiento especial, avance profesional, selección de equipo, asignaciones especiales, desafío de competencias y oportunidades de aprendizaje, se ha demostrado que son mejores motivaciones extrínsecas para provocar los comportamientos deseados (Daglio, et al., 2014).

Estas motivaciones extrínsecas, según la teoría de la motivación del servicio (Paarlberg, Perry y Hondeghe, 2008), funcionan debido a la importancia del trabajo realizado: cómo el empleado percibe el impacto de su trabajo en el bienestar de los demás, y también sugiere que muchos empleados del sector público eligen sus carreras porque son intrínsecamente motivados para crear valor público en lugar de aumentar su riqueza privada. Si esto es cierto, entonces, los empleados estarán intrínsecamente motivados al ver los beneficios positivos de sus esfuerzos. Por ende, se asume que, si el personal está motivado por el impacto de su trabajo, también estará motivado para innovar cuando las ideas y las oportunidades se unen para aumentar el impacto producido por sus esfuerzos.

Para incorporar este elemento vocacional de servicio, se recomienda realizar actividades que visibilicen las virtudes y el impacto del servicio, por ejemplo, premios a la innovación para reconocer y recompensar a los empleados que traen nuevas ideas a buen término, además de prácticas diseñadas para acercar a los empleados al impacto de su trabajo, estructurar oportunidades de aprendizaje al interactuar con sus beneficiarios y otras personas que comparten valores similares y se enorgullecen de tipos similares de trabajo.

En su teoría de la motivación del servicio público, los autores Paarlberg, Perry y Hondegheim (2007) sugieren que la motivación del servicio público es clave para desbloquear el potencial productivo y proponen una serie de tácticas que tomamos prestadas para su utilización por convenir dentro de las prácticas para generar iniciativa y participación en las iniciativas de innovación.

Cuadro 5

Tácticas de gestión para maximizar el potencial de los servicios públicos

Táctica 1: Usar la motivación del servicio público como criterio de selección para ingresar al empleo en dicho servicio.

Táctica 2: Proporcionar oportunidades formales e informales para que los recién llegados aprendan sobre los valores organizacionales y expectativas de comportamiento de los empleados que reflejen los valores del servicio público.

Táctica 3: Desarrollar evaluaciones de desempeño y sistemas de monitoreo de desempeño que incluyan observaciones de comportamientos que reflejen y fomenten la motivación de servicio público.

Táctica 4: Identificar a los beneficiarios de los puestos de trabajo; establecer oportunidades para el contacto directo entre el empleado y beneficiario y proporcionar canales claros para la retroalimentación de los beneficiarios del servicio.

Táctica 5: Interpretar las misiones generales de servicio público en términos de expectativas de trabajo claras y significativas.

Táctica 6: Desarrollar estructuras de trabajo que mejoren la autorregulación a través del empoderamiento y la toma de decisiones participativa.

Táctica 7: Comprometerse a crear un ambiente de trabajo de apoyo que modele y refuerce el servicio público.

Táctica 8: Crear y mantener incentivos que alineen la misión organizacional y las predisposiciones de los empleados.

Táctica 9: Diseñar sistemas de compensación para enfatizar el atractivo a largo plazo para los empleados y evitar remuneración relacionada con el rendimiento que podría desplazar las motivaciones intrínsecas.

Táctica 10: Articular y simbolizar la organización, la misión y la visión de manera que se conecten con la zona de los empleados de los valores existentes de servicio público.

Táctica 11: Alentar y recompensar el desarrollo de líderes que comunican y modelan valores de servicio público.

Táctica 12: Fomentar el apoyo institucional para la incorporación de los valores del servicio público en los procesos profesionales y currículo educativo.

Táctica 13: Abogar por brindar oportunidades para experiencias previas al servicio.

Táctica 14: Llevar el servicio público a la atención de la sociedad en general.

Fuente: Paarlberg, Perry y Hondeghem, 2008

La medición en términos de cultura, al ser un elemento intangible y, a la vez, tan determinante, se hace a través del sentimiento o de las actitudes percibidas de los empleados, así como del compromiso hacia la innovación y la identificación de áreas de mejora. El sentimiento asociado se puede recopilar con instrumentos como encuestas distribuidas en acceso común, donde la participación esté libre de repercusiones al expresar sus respectivas apreciaciones.

Para la medición de la cultura, también se debe realizar un seguimiento de las tasas de rotación, especialmente, para los empleados participantes en iniciativas de innovación. Esto porque una alta rotación en los equipos que lideran o participan directamente de estas iniciativas puede ser un indicador de falta de compromiso o falta

de apoyo a la innovación por parte de los empleados, o bien, de inconsistencias o incongruencias entre la estrategia planteada originalmente y las tácticas o actividades que suceden en la práctica.

Competencias por desarrollar para el fomento de la cultura de innovación

El vínculo entre la innovación, la cultura organizacional, el liderazgo y el régimen de recursos humanos es difícil de establecer empíricamente, pero tiene mucho que ver con la aceptación y la aversión al riesgo. Una cultura organizacional con aversión al riesgo desalienta a los empleados a presentar ideas innovadoras a los tomadores de decisiones con el poder de hacerlas avanzar (Gobierno Australiano, 2010). Los factores estructurales e institucionales refuerzan una estructura de incentivos que fomenta la aversión al riesgo, mientras que la innovación, como concepto, no se mide fácilmente, por lo tanto, no se rastrea bien ni se recompensa a nivel individual.

La ejecución de una buena estrategia va de la mano con la formación de competencias individuales para el talento humano. Para fomentar una cultura de innovación en las empresas, es necesario declarar las intenciones de la organización y tener un liderazgo visible que refuerce la dirección con asertividad y buen ejemplo. En ese sentido, se deben reconocer, tanto el fracaso, como el éxito de todas las iniciativas para fomentar la transparencia y la iteración de los esfuerzos con agilidad, además de preparar los entornos físicos, jerárquicos y virtuales con el fin de que los equipos prosperen en la tarea de colaborar, comunicar y experimentar, construyendo equipos interdisciplinarios efectivos y estructuras tan planas como sea posible. La cultura de

innovación debe estar centrada en las necesidades presentes y futuras del cliente. Para esto, se necesita un talento humano con capacidades visionarias y competencias claras que le permitan entender y anticipar la evolución de su actividad económica y razón de ser. Dichas capacidades son las siguientes:

a. Liderazgo ejemplar: ejemplo de pensamiento y comportamiento innovadores. Animar a los líderes a estar abiertos a nuevas ideas, aceptar el cambio y asumir riesgos calculados, y a crear espacios seguros donde los empleados puedan probar, fallar, aprender y pivotear con agilidad.

b. Mentalidad de crecimiento: animar a los empleados a ver los desafíos y los fracasos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje en lugar de contratiempos. Esta mentalidad puede ayudar a los empleados a aceptar el cambio y a estar más abiertos a nuevas ideas con frecuencia y entender que el cambio es la constante más fiel para seguirle el paso a cualquier industria o población.

c. Experimentación ágil: se debe brindar, a los empleados, oportunidades para experimentar, probar nuevas ideas y aprender de sus experiencias. Esto podría implicar la creación de un laboratorio de innovación dedicado o reservar tiempo para que los empleados trabajen en proyectos de innovación. Sobre todo, esta experimentación debe ocurrir en un espacio psicológico seguro, donde se sobreentienda que habrá fallas y pérdidas en el proceso de creación de valor y los empleados deben estar salvaguardados ante posibles repercusiones, hostilidades o amenazas a su condición de empleo u oportunidades internas.

d. Apertura a la colaboración: la colaboración es, tanto una actitud, como una actividad, por tanto, se debe promover una actitud colaborativa entre departamentos y

áreas de especialización para desarrollar nuevas ideas y enfoques, persiguiendo atraer nuevas perspectivas, reducir los silos y asimetrías de la información, y, en general, aumentar las posibilidades de éxito en la generación de valor.

e. Transparencia: fomentar la comunicación abierta y honesta sobre los desafíos y limitaciones enfrentados por la organización, así como sobre las posibles soluciones. Esto puede ayudar a construir un sentido de propósito compartido y aumentar las posibilidades de éxito, además de evitar errores u omisiones por asimetrías en la información.

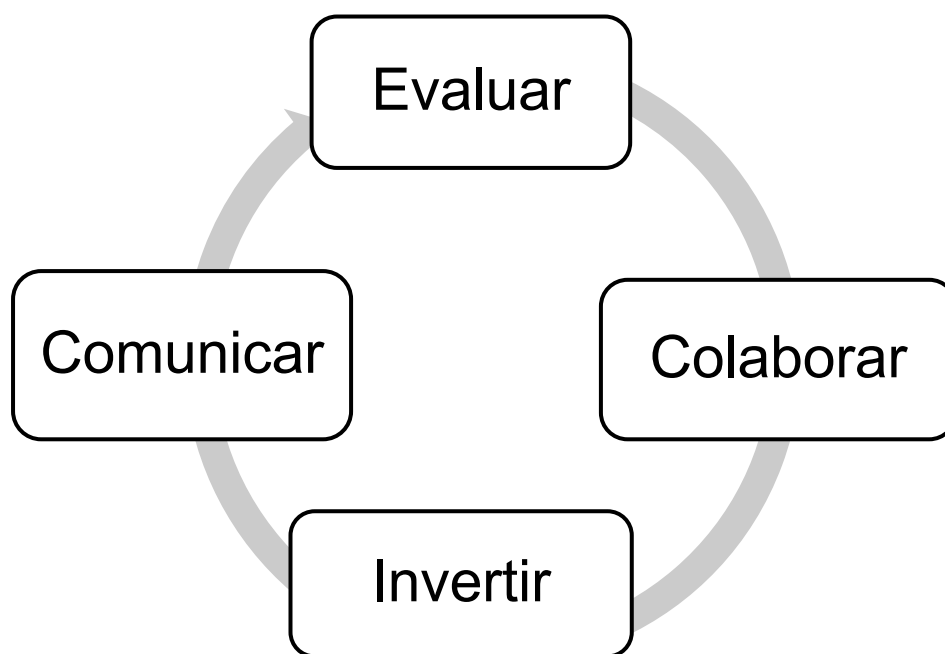
f. Potenciar el talento: proporcionar a los empleados los recursos y la capacitación necesarios para desarrollar nuevas habilidades, explorar nuevas tecnologías y perseguir nuevas ideas. Esto podría implicar brindar acceso a talleres, sesiones de capacitación y materiales educativos.

g. Visibilizar modelos por seguir: se debe reconocer y recompensar a los empleados que lleven a cabo, con éxito, nuevas ideas, así como a aquellos que demuestren una mentalidad acorde a los pilares de su cultura de innovación y a los agentes de cambio, patrocinadores activos y embajadores de cultura de innovación, para que participen en estas iniciativas y adoptar esta mentalidad de crecimiento sea atractivo y apetecible para todos los empleados.

h. Evaluar continuamente el progreso: evaluar regularmente el éxito de las iniciativas de innovación y utilizar esta información para refinar la estrategia de innovación. Esto puede ayudar, a la organización, a mejorar continuamente y maximizar el impacto de sus esfuerzos.

Se debe siempre incluir orgánicamente, en la estrategia y en la cultura, la expectativa de que fomentar una cultura de innovación requiere tiempo, esfuerzo intencionado y constancia por parte de todas las capas jerárquicas de la innovación.

Fase 2. Ciclo de fomento de la innovación



Evaluar

Se debe empezar por comprender las necesidades de la comunidad a la que sirve la organización al igual que las necesidades internas de los empleados en sus labores de soporte al cliente final, lo cual permitirá identificar las áreas donde la innovación puede marcar la diferencia. Para esto, se recomienda establecer canales para la recopilación periódica de comentarios de los clientes sobre las iniciativas de innovación de la empresa. Lo anterior puede proporcionar información valiosa sobre el impacto de los

esfuerzos de la organización y podría implicar el encuestar a las partes interesadas, realizar grupos de enfoque o analizar datos para descubrir tendencias y desafíos.

Por otra parte, se debe establecer, desde la etapa del diseño de la estrategia, cuáles serán las métricas de innovación para acompañar el progreso de las iniciativas de innovación, como la cantidad de nuevas ideas generadas, la cantidad de prototipos desarrollados o la cantidad de proyectos piloto realizados, el tiempo, el involucramiento y el volumen de participación, y los resultados arrojados, entre otras, que puedan ser pertinentes a la naturaleza del negocio.

Además, de las evaluaciones preliminares, al final del ciclo, la etapa de evaluación se repite con la implementación de procesos de retroalimentación y adaptación para asegurar la mejora continua, donde se hace una valoración retrospectiva de las actividades llevadas a cabo en las demás etapas y se planifica la siguiente iteración del ciclo con modificaciones acorde a los resultados obtenidos y la experiencia de ejecución para los participantes, de forma que tengan una nueva oportunidad de lograr más y mejores resultados.

Medir el progreso de los procesos de innovación puede ser un desafío, pero es esencial para garantizar que la organización esté progresando y hacer correcciones de rumbo al final de cada ciclo de evaluación. Para esto, se puede recurrir a la aplicación de diversas herramientas para determinar las prácticas y los resultados en torno a los esfuerzos que se aspira lograr, siempre teniendo presente que medir el progreso en la cultura de la innovación es un proceso continuo e iterativo.

Colaborar

La adopción del cambio requiere la colaboración entre múltiples actores y sectores para maximizar su impacto. Por lo tanto, es de vital importancia que haya un enfoque en crear encadenamientos de valor con el sector privado, lo cual facilite la apropiación de valor que, de otras formas, le sería más complicado acceder al sector público si no fuese por la triangulación de valor ejecutada por la organización no gubernamental al servicio del sector público.

Al servicio de esta interacción entre los sectores, se recomienda comenzar con una actividad genérica para escuchar la voz del cliente y el empleado, como el *crowdsourcing*, los talleres de ideación y los hackatones para generar nuevas ideas. Algunas posibles métricas para medir la colaboración son el conteo de participación, el seguimiento al número de asistentes, el número de nuevas ideas generadas y el impacto previsto vs. el impacto alcanzado de las iniciativas, entre otras.

Invertir

Es de vital importancia que cada estrategia esté asociada a una cuota de recursos varios, no solo financieros, para permitir que se realicen las actividades de generación de valor. La planificación de un presupuesto para iniciativas de innovación es un indicador importante del compromiso de la organización en lograr sus objetivos de innovación. Lo anterior incluye la planificación del tiempo requerido para que los empleados participen de las actividades generadas, así como los espacios físicos donde colaborar y las ventanas horarias para idear, experimentar y desarrollar las iniciativas. Se recomienda implementar, como parte del programa de visibilización mencionado en la etapa de culturizar, que se incluyan incentivos de participación extrínsecos, como beneficios, regalías y reconocimientos a las contribuciones para incentivar la

participación y reconocer el compromiso mucho antes de que haya resultados que evaluar al menos en las etapas tempranas de culturización.

Comunicar

Comunicar la estrategia de innovación de la compañía a todas las partes interesadas, incluidos los empleados, socios y miembros de la comunidad, es crucial para movilizar apoyo y compromiso con la innovación, y garantizar que todos trabajen hacia los mismos objetivos.

Para comunicar un plan de innovación en las organizaciones, los comunicadores internos deben facilitar y coordinar espacios de conversación para que los miembros puedan entender el concepto escogido de innovación y replicarlo en todas sus plataformas y comunicaciones. Los elementos primordiales de un Plan de Comunicación Interna deben incluir los siguientes aspectos:

1. Declaración de la intención que la organización pretende obtener, además de las nuevas expectativas para sus empleados en términos de innovación.
2. Detallar los el concepto aceptado de innovación del que se parte para toda la estrategia y los resultados esperados de innovación.
3. Definir organizacionalmente las ideas, competencias y prácticas innovadoras.
4. Dar visibilidad sobre cuáles van a ser los procesos, herramientas o recursos que va a brindar la organización para el tiempo.
5. Incluir información sobre cómo se comunicarán con el equipo del proyecto y las demás partes interesadas.
6. Decidir los canales de comunicación por donde se comunicará el equipo y acerca de cuáles temas.

Se debe procurar una amplia difusión del plan de comunicación a través de todos los canales disponibles (intranets, emailings, cartelería, eventos presenciales), y a través del patrocinio del liderazgo, el cual debe hacer eco de todos los conceptos, las metas y las tácticas para lograrlo, convirtiéndose así en embajadores del cambio y de la estrategia organizacional.

Estas actividades son las más básicas para orientar a la organización con miras a la evolución de su perfil en los cuadrantes del modelo, las recomendaciones están orientadas a la fácil implementación de una etapa inicial para flexibilizar la recepción de etapas más complejas de sistematización de la innovación, pero estas actividades preliminares se orientan a la asimilación cultural de los conceptos y actividades básicas que inspiran el movimiento de las variables ambientales para la consecución de la innovación.

Capítulo 6. Conclusiones

Habiendo sintetizado las respuestas de los entrevistados, se concluye que el perfil innovativo de la Asociación de Condados de Texas, según la estructura de sus variables ambientales, es EC1 con entornos estables y predecibles.

A esto, se llega a través de la observación de las variables descritas por los entrevistados. Su tipo de estructura organizacional es jerárquica y mecanicista, ya que es, por diseño, una organización burocrática donde los individuos se desenvuelven con poca autonomía y poca improvisación, y se enfocan en la eficiencia, la previsibilidad, la seguridad y la aversión al riesgo. Su enfoque de crecimiento es digno de una organización jerárquica, pues la expectativa de expansión es agregar capas medias al organigrama institucional y la progresión de carrera de sus empleados se fundamenta en la permanencia y no en los resultados de éstos a través del tiempo.

Además, el tipo de innovación más común es incremental y administrativa, ya que no se cuenta con las condiciones o recursos necesarios para fomentar otros tipos de innovación más complejos o intensivos en recursos, por tanto, sus movimientos hacia la tasa de innovación son bajos y la velocidad de adopción es lenta. La fuente de innovación de recurrencia es la imitativa, la cual responde a las capacidades internas y a su configuración del ambiente para innovar.

La estabilidad ambiental está presente y es una de las características por diseño más defendidas por empleados y directivos por igual. En ese sentido, se observan actitudes de proteccionismo hacia el estado de las operaciones, incluso con salvaguardas burocráticas instaladas para resguardarse de los cambios en la industria y de potenciales exposiciones a daños reputacionales o interrupción de las operaciones. Se valora la capacidad de predecir los resultados periódicos de sus operaciones con una

fluctuación de cambio ambiental relativamente controlada a lo interno y preparada para responder al cambio externo de forma sistemática. Lo anterior, efectivamente, valida que, en la Asociación de Condados de Texas, se cumplen las proposiciones del modelo de Damanpour and Gopalakrishnan:

Proposición 1:

“La alta complejidad organizacional facilitaría el inicio de innovaciones técnicas e incrementales para las organizaciones en EC1”.

Esta proposición se cumple al verificarse que la totalidad de innovaciones mencionadas por los entrevistados son incrementales y, en aisladas circunstancias de adopción, también hay técnicas.

Proposición 2:

“El alto control burocrático no facilitaría la implementación de innovaciones técnicas incrementales para las organizaciones en EC1 cuando las innovaciones se inician en el núcleo técnico”.

Dado que las innovaciones que se dan, en su mayoría, no son técnicas, sino administrativas, es una señal de que el entorno y la estructura no facilitan la generación de innovación técnica, en ocasiones, por falta de comprensión del cambio y sus beneficios y porque su naturaleza burocrática tiene suficientes procedimientos obligatorios para asfixiar las iniciativas que se logran adoptar.

Proposición 3:

“Un alto control burocrático facilitaría la implementación de innovaciones técnicas incrementales para las organizaciones en EC1 cuando las innovaciones se inician en unidades que superan los límites”.

Efectivamente, existe un alto control burocrático en todas las capas de mando de la organización, por lo tanto, las implementaciones técnicas requieren ser sancionadas por patrocinio del liderazgo interno después de haberse comprendido los beneficios completos por obtenerse de la innovación técnica propuesta.

Al inicio de este proyecto, se estableció como objetivo general: “Contribuir a la investigación de innovación a través de un caso de estudio en donde se validen las variables ambientales y su influencia sobre los resultados de innovación, usando, como marco comparativo, el modelo propuesto por los autores Damanpour y Gopalakrishnan”. Con estos resultados alineados de diagnóstico que se han encontrado válidos, se cumple con la aplicación empírica del modelo y con la validación de su efectividad para predecir el resultado de innovación o atribuir, retrospectivamente, los resultados de la innovación a variables ambientales específicas.

Como primer objetivo específico, se propuso: “Validar las variables que intervienen e interactúan en el ambiente organizacional donde se debe observar la innovación, considerando literatura académica y de expertos de negocios”. A través de una revisión exhaustiva de la literatura en el tema, se ha constatado que las variables observables del modelo aplicado son suficientemente robustas para construir una apreciación más completa de los resultados de innovación, donde entran en juego las condiciones ambientales que facilitan o constriñen los resultados.

En segunda instancia específica, se propuso: “Realizar un diagnóstico sobre el ambiente para innovación que existe en la organización, sobre las variables ambientales que conducirían a modelos repetibles para la generación y adopción de innovaciones consistentemente en la organización”. Dicho diagnóstico predictivo y retrospectivo se logró armar con satisfacción para informar a la organización sobre su capacidad instalada y alinear las expectativas de resultados posibles en sus diversas estrategias y líneas de tiempo.

Como última instancia, se propuso hacer una propuesta de estrategia adecuada para ser adoptada por organizaciones con perfil EC1, con definiciones, tácticas y estrategias que permitan, a cualquier organización, empezar desde su estado actual, sin importar qué tan básico e inexperto sea su capital humano, con etapas simples y claras fáciles de implementar y medir para comenzar su incursión en el camino de la innovación y navegar progresivamente los cuadrantes del modelo de Damanpour y Gopalakrishnan con la finalidad de evolucionar sus atributos organizacionales de manera paulatina.

Al probarse correctas las proposiciones, se logró validar que el modelo de Damampour y Gopalakrishnan funciona para diagnosticar estructuradamente el aporte de las variables ambientales en los resultados de la organización. Es necesario mencionar que la TAC es una entidad abiertamente conocida por su estabilidad y consistencia a lo largo del tiempo. El cambio ofrecido es lento y se enorgullece de haber crecido únicamente en respuesta a las necesidades y demandas legales de los condados a los que sirve, por lo tanto, no queda mucho más espacio para probar, fallar, aprender y, por ende, innovar. Todos estos son hechos intrínsecos que, de antemano, se perciben y, al estructurarse conforme al modelo en estudio, efectivamente, las variables configuran

una organización en teoría con baja capacidad de innovación, lo cual es consistente con la evidencia empírica de los resultados de la Asociación de Condados de Texas.

Las principales recomendaciones están enfocadas en la construcción de capacidades creativas, la asimilación de conceptos disruptivos sobre la innovación y las tareas iniciales para generar compromiso, estos esfuerzos incipientes son apropiados para el estado actual de las capacidades y actitudes de innovación observadas durante el proceso y las entrevistas de diagnóstico. Una vez cimentados estos elementos en la cultura organizacional se puede hacer incrementos de complejidad de tareas e iniciativas relacionadas al fomento de la innovación, puesto que de hacerse prematuramente, la organización podría caer en un estado de resistencia al cambio por falta de apropiación de la necesidad y las metas planteadas. Para evitar esto, se recomienda seguir el plan estratégico anterior con una distribución en el tiempo prudencial, acorde a la cultura actual de Asociación de Condados de Texas.

Capítulo 7. Análisis retrospectivo

Apreciaciones personales de la autora y entrevistadora

Al realizarse las entrevistas, los proyectos mencionados, al tratar el tema de la participación histórica de los entrevistados en los resultados de la innovación, evidencian un entendimiento heterogéneo sobre las actividades que constituyen innovación. En ese sentido, la noción de novedad es común entre los entrevistados y su entendimiento implícito sobre el concepto evidencia la necesidad de comenzar la entrevista con una definición estandarizada de innovación, la cual sirva como línea base.

Teóricamente, todos los proyectos citados por los entrevistados como resultados de innovación representan, en realidad, la optimización de procesos o la mejora continua meramente reactiva. Si se observa, en forma detenida, la tasa de adopción generada alrededor de los cambios en producto o en proceso, al ser de adopción aislada, es posible encontrarse en la subjetiva evaluación contra la definición presentada de si son o no innovaciones en sí.

Realmente, las barreras más importantes que amenazan los resultados positivos de innovación yacen en la cultura actual de la organización. Por ende, se exhiben actitudes de hostilidad hacia la participación en esta investigación debido a temores políticos, temor a la exposición interna de sus perspectivas y poca confianza en la solidez de su condición de empleo actual, la cual podría verse afectada por expresar ciertas opiniones o exponer detalles concretos sobre la operación de la TAC.

Dichas demostraciones son consistentes con ambientes donde la innovación trae consigo un riesgo inherente que, pocas veces, se quiere asumir. El tipo de organización jerárquica tiene un efecto dominó de comportamiento, lo cual se evidencia en la reticencia de otros empleados a responder a las entrevistas después de que la

participación se dejara a criterio personal, como lo expresaron los mandos directivos, ante la rotación de líderes senior que se da en la coyuntura cuando se realizan las actividades de investigación. En ese sentido, se evidencia el temor a posibles represalias por apartarse de una narrativa específica o la falta de comprensión – e interés por comprender – del alcance de la investigación.

Otras actitudes exhibidas por los participantes también ayudan a validar la estructura jerárquica mecanicista de la TAC, por ejemplo, el proteccionismo con la divulgación de los detalles de procesos simples propios de cualquier operación empresarial, como nombres de proyectos o herramientas para evitar dejar documentado, a título personal, cualquier expresión de disconformidad con el *statu quo*, o bien, exponer a escrutinio el desempeño individual de los participantes de los proyectos mencionados como ejemplos de innovación.

Por último, se estima que un escenario ideal sería tener una segunda organización como ente de control para realizar la investigación en paralelo. No obstante, al ser tan limitado el periodo disponible para realizar este proyecto investigativo, se deja como una oportunidad futura para la revalidación del modelo.

Referencias bibliográficas

Ackoff, R.L. (1981). *Creating the Corporate Future*. Wiley, New York.

Acs, Z.J., & Audretsch, D.B. (1987). Innovation, market structure and firm size. *Rev. Econ. Stat.* 69, 567–574.

Aiken, M., & Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology* 5, 63–82.

Anheier, H.K. (2014). *Nonprofit Organizations*. New York, Oxon: Routledge.

Australian Government (2010) *Empowering Change: Fostering Innovation in the Australian*

Public Service:

http://www.industry.gov.au/innovation/publicsectorinnovation/Documents/Empowering_Change.pdf.

Bacharach, S.B. (1982). *Research in the Sociology of Organizations*. Vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT.

Baker, M.J., & McTavish, R. (1976). *Product Policy and Management*. Macmillan, New York

Buitendam, A. (1987). *New Technology as Organizational Innovation*. Ballinger, Cambridge, MA.

- Burgelman, R., & Sayles, L. (1986). Inside corporate innovation. Free Press, New York.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). The management of innovation. Tavistock Publications, London.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cláver, E., Pertusa, E. M. y Molina, J. F. (2006). Caracterización de las estructuras mecánica y orgánica a partir de las principales dimensiones estructurales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Universidad de Alicante, 122, 187–204.
- Cooper, R.G., & Kleinchmidt, E.J. (1990). New product success factors: a comparison of 'kills' versus successes and failures. *R & D Manage.* 20, 47–63.
- Daft, R.L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Acad. Manage. J.* 21, 193–210.
- Daft, R.L. (1982). Bureaucratic versus non-bureaucratic structure and the process of innovation and change.

Damanpour, F., & Evan, W. (1999). Organizational innovation and performance: the problem of “organizational lag”. *Administrative Science Quarterly*. Volumen 29, número 3. Estados Unidos. Pp.392-409.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1–24. [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(97)00029-5)

D’Aveni, R.A. (1994). Hyper-competition. *Free Press*, New York.

Dean, J.W. (1987). Building the Future: The justification process for new technology. In: *Pennings, J.M.*

Daglio, M., Gerson D., & Kitchen H. (Noviembre, 2014). Building Organizational Capacity for Public Sector Innovation. Background Paper prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact”, Paris, 12-13.

Dess, G.G., & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational environment. *Adm. Sci. Q.* 29, 52–73.

Dewar, R.D., & Dutton, J.E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Manage. Sci.* 32, 1422–1433.

Ettlie, J.E., Bridges, W.P., & O’Keefe, R.D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Manage. Sci.* 30, 682–695.

Dewar, R.D., & Dutton, J.E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Manage. Sci.* 32, 1422–1433.

Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: Kilmann

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1988). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1-24.
[https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00029-5)

Ford, C.M., & Gioia, D.A. (1995). Creative action in organizations: ivory tower visions and real-world voices. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Galbraith, J.R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics* (Winter): 3–24.

Gee, S., & Miles, I. (2008) Mini Study 04 – Innovation Culture. *Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies*. http://grips.proinno-europe.eu/knowledge_base/dl/392/orig_doc_file/

Godin, B. (2015). *Innovation contested: The idea of innovation over the centuries*. Routledge.

Henderson, R.M., & Clark, K.B. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established innovation. *Adm. Sci. Q.* 35, 9–30. Higgins, 1995

Hobcraft, P. (20 de abril, 2015). How to make an impact on your organization's Innovation Environment. *The HYPE Innovation Blog*. <https://blog.hypeinnovation.com/making-an-impact-on-an-organizations-innovation-environment>

Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On cultural change: using competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Hum. Resour. Manage*, 32 Ž1., 29–50.

Huber, G.P., Sutcliffe, K.M., Miller, C.C., & Glick, W.H. (1993). Understanding and predicting organizational change. *Organizational change and redesign: Chap. 5. Oxford Univ. Press, New York.*

Hull, F., & Hage, J. (1982). Organizing for innovation: beyond Burns and Stalker's organic type. *Sociology* 16, 564–577.

Jelinek, M., & Schoonhoven, C.B. (1993). *The innovation marathon*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Jurkovich, R. (1974). The core typology of organizational environment. *Adm. Sci. Q.* 19, 380–394.

Kilman, R.H., Pondy, L.R., Slevin, D. (2020). *The Management of Organization: Strategy and Implementation, Vol. 1*, North-Holland, New York, pp. 167–188.

Kimberly, J., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Acad. Manage J.* 24, 689–713. Marino, 1982

Lengnick Hall, C.A. (1992). Innovation and competitive advantage: what we know and what we need to learn. *J. Manage.* 18, 399–429.

- MacLeod, H., & Crutchfield, L. (2007). Creating high-impact nonprofits (SSIR). *Stanford Social Innovation Review: Informing and Inspiring Leaders of Social Change*. https://ssir.org/articles/entry/creating_high_impact_nonprofits
- Meyer, A.D., & Goes, J.B. (1988). Organizational assimilation of innovations: a multilevel contextual analysis. *Acad. Manage J.* 31, 897–923
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- NCNP. (2023). Strategic Planning for Nonprofits. <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/strategic-planning-nonprofits>
- Nicholson, N., Rees, A., & Brooks Rooney, A. (1990). Strategy, innovation, and performance. *J. Manage Studies* 27, 511–533.
- Nord, W.R., & Tucker, S. (1987). *Implementing routine and radical innovation*. Lexington Books, Lexington, MA.
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

- Pavitt, J., Robson, M., & Townsend, J. (1989). Technological accumulation, diversification, and organization in UK Companies, 1945–1983. *Manage Sci.* 35, 81–99.
- Paarlberg, L., & Hondeghe, A. (2008). From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation. *Motivation in Public Management*.
- Pierce, J.L., & Delbecq, A.L. (1977). Organizational structure, individual attitudes, and innovation. *Acad. Manage. Rev.* 2, 26–37.
- Quinn, R.E., & Hall, R.H. (1983). Environments, organizations, and policy makers: toward an integrative framework. In: Hall, R.H., Quinn, R.E. Eds., *Organizational Theory and Public Policy*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass, San Francisco
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York.
- Rojas, M. y Pérez, M. (2017). Innovación imitativa: un acercamiento desde múltiples perspectivas. *Lámpsakos*, núm. 17, pp. 60-68, 2017, Universidad Católica Luis Amigó DOI: <https://doi.org/10.21501/21454086.2025>

Rothwell, R., & Robertson, A.B. (1973). The role of communications in technological innovations. *Res. Policy* 2, 204–225.

Salamon, L. (1999). *America's Nonprofit Sector: A Primer*. New York: The Foundation Center.

Scott, W.R. (1992). *Organizations: rational, natural and open systems*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

TECEP (2017). *Introduction to Entrepreneurship: Study Guide & Test Prep. Lesson Creativity & Innovation in Business: Environmental Factors & Hindrances.*
<https://study.com/academy/lesson/creativity-innovation-in-business-environmental-factors-hindrances.html>

Tornatzky, L.G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books, Lexington, MA.

Van de Ven, A.H., Angle, H.L., & Poole, M.S. (1989). *Research on the Management of Innovation*. Harper & Row, New York.

Wolfe, R.A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *J. Manage Studies* 31, 405–431

Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *J. High Technol. Manage. Res.* 5, 183–211.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. Wiley, New York

Zammuto, H.F., & Krakower, J.Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Res. Organizational Change Dev.* 5, 83–114.

Zammuto, H.F., & O'Connor, E.J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: the roles of organizational design and culture. *Acad. Manage Rev.* 17, 701–728.

Zmud, R.W. (1982). Diffusion of modern software practices: influence of centralization and formalization. *Manage Sci.* 28, 1421–1431.

Anexos



TO: Whom It May Concern, National University of Costa Rica

FROM: Adriana Ibarra, Sr. Business & Technology Strategy Manager

DATE: May 12th, 2022

RE: Capstone project sponsorship of Katherine Morales.

I write to confirm that Katherine Morales, enrolled as a student of yours is in fact, our Learning and Development Manager, and she is in receipt of official sponsorship from the Texas Association of Counties, to perform the research necessary to complete her coursework within the organization. In exchange for a report of the findings of such works and in complete confidentiality of what it may contain. She is granted discretionary access to our staff and organizational characteristics to discern the necessary recommendations in the framework of this coursework.

Should you require any further information please do not hesitate to contact me.

Yours faithfully,

Adriana Ibarra

Adriana Ibarra
Sr. Business & Technology Strategy Manager

Anexo 2. Esbozo original de propuesta – Canva.

Problema

En el cuerpo de literatura sobre innovación, pocos casos de estudio consideran la influencia y el peso respectivo que tienen las variables ambientales sobre la innovación obtenida. El problema de investigación es ¿Cómo hacer modelos de innovación que se puedan probar y, sin embargo, reflejen la complejidad de los entornos empresariales reales?

Este proyecto pretende hacer una contribución a los estudios específicos del tema, al perseguir la comprensión y caracterización de las variables ambientales (individualmente y en combinaciones controladas) y su peso en la consecución de saltos innovativos.

Para entender el peso del entorno en los resultados de innovación, es necesario caracterizar y mapear las variables que lo componen para luego cuantificar el peso de cada una en los resultados obtenidos en el tiempo por cada organización, en cuando a innovación refiere.

Solución

Se hace una revisión comprensiva de la literatura para validar las brechas del conocimiento en cuanto al rol del entorno en la consecución de la innovación y se escoge un modelo que plantea la posibilidad de caracterizar las empresas en cuatro perfiles innovativos, para posteriormente predecir o validar las proposiciones adyacentes a cada perfil, a través de la observación en la Asociación de Condados de Texas, donde se implementará una herramienta de investigación que combina entrevistas y encuestas.

De esta forma se pueden validar las proposiciones del modelo a validar y hacer una serie de recomendaciones que se infieren de los hallazgos en entrevistas y encuestas. Los datos recolectados permitirán hacer una caracterización en base a la percepción de los empleados de la organización y por ende se valida el perfil y la veracidad de las proposiciones que le corresponden, según el modelo. Validando o invalidando la teoría de los autores.

Usuario

Para la institución patrocinadora, se aporta una caracterización a manera de diagnóstico sobre su ambiente de innovación, para así informar la toma de decisiones y planteamiento de objetivos sus rutas de cambio para el futuro de sus servicios, cultura organizacional y el valor que genera a sus clientes.

A través del diseño de un instrumento de diagnóstico que establece una línea base y observa la dinámica provocada por la alteración de los factores.

Competencia

Entre 1989 y 1994, se escribieron aprox. 350 disertaciones y 1300 artículos de revistas sobre innovación sin hacer una atribución sistémica, sobre las causas y efectos de la innovación Wolfe (1994). Las investigaciones observan dimensiones limitadas que influyen la innovación, como el tipo, la radicalidad y etapa de innovación, pero no son excluyentes sino que se configuran para crear condiciones ambientales únicas, dejando una brecha explicativa sobre la interacción de y el peso de las múltiples variables que intervinieron para que se diese la innovación como resultado.

Anexo 3. Guías de entrevista completas.

Calificativos de la Adopción de Innovación:

Atributos Relacionados: Tasa: Baja/ Intermedia/ Alta & Velocidad: Lenta/ Moderada/ Rápida

- ¿Qué tan innovadora considera que es la organización?

No mucho, la verdad es bastante lenta en aceptar cambio, generalmente el cambio se hace através de compras de software o cambios minimos en procesos. Incluso estamos tan ligados a las operaciones estatales que mucho del cambio no se busca dentro de la empresa sino que se hereda de las regulaciones que nos imponen como entidades estatales.

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha tenido oportunidad de contribuir en la construcción de una innovación?

Aún no, mi rol es bastante operativo y manual, por lo general cuando hay cambios no soy considerada en el diseño de estos, solo se me informa del nuevo proceso y cuando toma efecto, la única contribución que puedo hacer es señalar cuando una parte de mi trabajo no está funcionando y esperar que el liderazgo tome alguna medida correctiva.

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha observado innovaciones dentro de la organización? ¿Cuáles?

No creo que desde que estoy en la empresa hace dos años se han presentado ningún tipo de actividades o cambios significativos de esta índole, lo que más se acerca es la búsqueda de un HCM que nos permita consolidar las operaciones de personas cumpliendo con las necesidades regulatorias.

- ¿Qué tan rápido considera que la organización logra adoptar nuevas formas o herramientas de trabajo?

Muy lentamente o nunca por completo, si el cambio no responde a un requerimiento de ley o normativa, es considerado opcional por muchas personas y dentro de la empresa terminan habiendo formas personales de resolver el trabajo, puesto que hay mucha resistencia y poco refuerzo de las cosas nuevas, quien quiere lo adopta.

Calificativos de Tipos de Innovación:

Atributos Relacionados: Técnica/ Incremental/ Administrativa

1. Ordene en orden de frecuencia las áreas donde más frecuentemente ocurren los cambios en la organización:

Filosofías de trabajo
Herramientas de trabajo
Tecnologías
Procesos
Servicios para los clientes
Administrativas
Aspectos legales

Calificativos de Fuentes de Innovación:

Atributos Relacionados: Imitativa/ Adquisitiva/ Incubativa

Seleccione si está de acuerdo o no con las siguientes aseveraciones:

La innovación en la empresa está generalmente inspirada en cambios o innovaciones que han funcionado a otras empresas.

ESTOY DE ACUERDO

La innovación en esta empresa se hereda a través de la adquisición y fusión con otras empresas que complementan o mejoran las capacidades de TAC.

NO ESTOY DE ACUERDO

La innovación es el resultado de los espacios que TAC permite a sus empleados para proponer e implementar cosas nuevas en un espacio donde es seguro fallar, hacer experimentos, aprender y pivotear rápidamente.

NO ESTOY DE ACUERDO

Calificativos de la Adopción de Innovación:

Atributos Relacionados: Tasa: Baja/ Intermedia/ Alta & Velocidad: Lenta/ Moderada/ Rápida

- ¿Qué tan innovadora considera que es la organización?

No somos para nada innovadores, el mundo tecnológico nos lleva años luz, acá es muy difícil implementar nueva tecnología porque el alfabetismo tecnológico y digital es muy disparado y tiende hacia el lado más básico del espectro. Por ende es muy difícil vender alguna idea puesto que todo conlleva una curva de aprendizaje en el que muchos departamentos simplemente no quieren invertir,

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha tenido oportunidad de contribuir en la construcción de una innovación?

No, han habido proyectos donde introducimos alguna herramienta nueva pero es algo estándar para la industria que simplemente la empresa se está poniendo al día, entonces es nuevo para nosotros pero los tecnólogos sabemos que simplemente es una mejora tardía que estamos introduciendo.

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha observado innovaciones dentro de la organización? ¿Cuáles?

Han habido unas cuantas en las que yo no he participado, pero han sido respuestas a los cambios en la legislación que obligan a cambiar algún elemento de los servicios que ofrecemos, un par de ellos me han parecido opciones creativas, pero no diría que son innovaciones en sí.

- ¿Qué tan rápido considera que la organización logra adoptar nuevas formas o herramientas de trabajo?

Realmente no ha habido una aceptación generalizada de ninguna de las mejoras que hemos implementado a la fecha, por ejemplo siguen habiendo 181 piezas de software en funcionamiento para todas las operaciones de la empresa, en una compañía tan pequeña eso representa que cada persona o departamento usa al menos cinco herramientas diferentes que probablemente no son compatibles con nada que usa otro departamento, porque a la hora de adoptar, las cabezas de departamento tienen la autoridad de escoger las herramientas que van a usar y escoger la curva de aprendizaje que quieren o no tener. Eso crea una pesadilla de mantenimiento en las operaciones desde el punto de vista de infraestructura.

Calificativos de Tipos de Innovación:

Atributos Relacionados: Técnica/ Incremental/ Administrativa

1. Ordene en orden de frecuencia las áreas donde más frecuentemente ocurren los cambios en la organización:

- Procesos
- Servicios para los clientes
- Administrativas
- Herramientas de trabajo
- Filosofías de trabajo
- Tecnologías
- Aspectos legales

Calificativos de Fuentes de Innovación:

Atributos Relacionados: Imitativa/ Adquisitiva/ Incubativa

Seleccione si está de acuerdo o no con las siguientes aseveraciones:

La innovación en la empresa está generalmente inspirada en cambios o innovaciones que han funcionado a otras empresas.

ESTOY DE ACUERDO

La innovación en esta empresa se hereda a través de la adquisición y fusión con otras empresas que complementan o mejoran las capacidades de TAC.

NO ESTOY DE ACUERDO

La innovación es el resultado de los espacios que TAC permite a sus empleados para proponer e implementar cosas nuevas en un espacio donde es seguro fallar, hacer experimentos, aprender y pivotear rápidamente.

NO ESTOY DE ACUERDO

Calificativos de la Adopción de Innovación:

Atributos Relacionados: Tasa: Baja/ Intermedia/ Alta & Velocidad: Lenta/ Moderada/ Rápida

- ¿Qué tan innovadora considera que es la organización?

Es bastante lenta en aceptar el cambio, toma un líder que sancione la exploración de una oportunidad de mejorar algo, algunos de los directores son más abiertos a dejar que los que saben hagan cambios que den resultados para todos, siempre y cuando no interrumpan la continuidad del servicio gravemente, pero hay líderes que no permiten implementar más allá de las fronteras actuales de su conocimiento, ellos nos obligan a ser conservadores en las respuestas que damos a problemas o mejoras.

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha tenido oportunidad de contribuir en la construcción de una innovación?

Aún no, con esa definición de innovación puedo observar que no hemos cambiado la forma de operar y el valor que ofrecemos a las entidades afiliadas en mucho tiempo, en parte porque la audiencia a la que servimos tampoco tiene un apetito de cambio que permita proponer cosas con frecuencia.

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha observado innovaciones dentro de la organización? ¿Cuáles?

Nos han permitido cambiar la forma de contratación para atraer talento de otros lugares como servicios contratados, eso permite que logremos desarrollos en temas de inteligencia de datos que nos ayudan a avanzar de formas que no podríamos con el talento interno. Eso en si nos ha permitido proponer modelos de datos que la empresa nunca había visto y ellos lo consideran una innovación puesto que es la primera vez que una gran cantidad de datos se cruzan para generar valor e inteligencia para tomar decisiones, estamos entendiendo mucho mejor el costo y las oportunidades y la composición de las audiencias que servimos y por primera vez podemos reportarle al estado y los constituyentes información transparente sobre nuestras operaciones y áreas de oportunidad.

- ¿Qué tan rápido considera que la organización logra adoptar nuevas formas o herramientas de trabajo?

Toma muchísimo convencimiento y eso lo hace lento, una vez que se hace tangible y claro el beneficio, quienes lo hacen tienen que correr a implementar antes de que alguno de los factores cambie y se detenga la implementación, como ha pasado en muchas ocasiones.

Calificativos de Tipos de Innovación:

Atributos Relacionados: Técnica/ Incremental/ Administrativa

1. Ordene en orden de frecuencia las áreas donde más frecuentemente ocurren los cambios en la organización:

Procesos

Administrativas

Herramientas de trabajo

Tecnologías

Servicios para los clientes

Filosofías de trabajo

Aspectos legales

Calificativos de Fuentes de Innovación:

Atributos Relacionados: Imitativa/ Adquisitiva/ Incubativa

Seleccione si está de acuerdo o no con las siguientes aseveraciones:

La innovación en la empresa está generalmente inspirada en cambios o innovaciones que han funcionado a otras empresas.

ESTOY DE ACUERDO

La innovación en esta empresa se hereda a través de la adquisición y fusión con otras empresas que complementan o mejoran las capacidades de TAC.

NO ESTOY DE ACUERDO

La innovación es el resultado de los espacios que TAC permite a sus empleados para proponer e implementar cosas nuevas en un espacio donde es seguro fallar, hacer experimentos, aprender y pivotar rápidamente.

NO ESTOY DE ACUERDO

Calificativos de la Adopción de Innovación:

Atributos Relacionados: Tasa: Baja/ Intermedia/ Alta & Velocidad: Lenta/ Moderada/ Rápida

- ¿Qué tan innovadora considera que es la organización?

Si medimos la innovación por departamentos la historia podría contarse diferente, hay departamentos que hacen labores que son altamente reguladas entonces cambian muy poco a través del tiempo en el servicio y quizás un poco más rápido en la forma que hacen su trabajo sin alterar el resultado, en ocasiones el cambio es detonado por un cambio en legislación y esa es una puerta de oportunidad. Si consideramos el área de tecnología tiende a cambiar más silenciosamente, muchas actualizaciones de infraestructura se hacen sin que nadie note cambios inmediatos.

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha tenido oportunidad de contribuir en la construcción de una innovación?

Creo que es mi trabajo particularmente hacer que sea posible cambiar en las direcciones necesarias entonces si considero que he podido influir en todos los cambios que logramos hacer pero sobre todo en el diseño del futuro de la organización, si bien hoy no somos todo lo que podríamos ser, el liderazgo de la organización está claro que es necesario diseñar una estrategia que nos transforme a largo plazo para seguir sirviendo a los afiliados e incluso mejorar la oferta de servicios. La primera y clara contribución a esta oportunidad de innovación para mi es la contratación de roles estratégicos como el Manager de Data y L&D, también la creación del puesto de arquitectura de la información y la contratación de equipos offshore para escalar rápidamente el modelado de datos más allá de la capacidad instalada con la que contamos internamente.

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha observado innovaciones dentro de la organización? ¿Cuáles?

Creo que aun nos estamos actualizando de años de atraso con la industria, por ende lo que nos genera valor a nosotros son cosas que en la industria ya es estandar, estamos muy largo de ser early adopters pero definitivamente vamos por un buen camino a que tengamos las aptitudes y actitudes organizacionales adecuadas para la innovación pueda suceder, por ahora estamos solo actualizando y empezando a planear para que sea posible innovar en el futuro a mediano o largo plazo.

- ¿Qué tan rápido considera que la organización logra adoptar nuevas formas o herramientas de trabajo?

Lentamente, y no es una adopción generalizada, sino un modelo basado en la demanda entonces quienes adoptan son aquellos con la necesidad o los beneficios inmediatos.

Calificativos de Tipos de Innovación:

Atributos Relacionados: Técnica/ Incremental/ Administrativa

1. Ordene en orden de frecuencia las áreas donde más frecuentemente ocurren los cambios en la organización:

Aspectos legales

Procesos

Administrativas

Filosofías de trabajo

Servicios para los clientes

Herramientas de trabajo

Tecnologías

Calificativos de Fuentes de Innovación:

Atributos Relacionados: Imitativa/ Adquisitiva/ Incubativa

Seleccione si está de acuerdo o no con las siguientes aseveraciones:

La innovación en la empresa está generalmente inspirada en cambios o innovaciones que han funcionado a otras empresas.

ESTOY DE ACUERDO

La innovación en esta empresa se hereda a través de la adquisición y fusión con otras empresas que complementan o mejoran las capacidades de TAC.

NO ESTOY DE ACUERDO

La innovación es el resultado de los espacios que TAC permite a sus empleados para proponer e implementar cosas nuevas en un espacio donde es seguro fallar, hacer experimentos, aprender y pivotear rápidamente.

NO ESTOY DE ACUERDO

Julie Rogers
Director of Operations

Calificativos de la Adopción de Innovación:

Atributos Relacionados: Tasa: Baja/ Intermedia/ Alta & Velocidad: Lenta/ Moderada/ Rápida

- ¿Qué tan innovadora considera que es la organización?

Yo diría que operacionalmente somos muy efectivos pero no necesariamente cambiamos muy rápido, se ha llegado a un nivel de dominio de los procesos que hace que podamos ejecutar con mucha habilidad pero cualquier desvío del proceso se enfrenta con barreras de aceptación inicialmente.

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha tenido oportunidad de contribuir en la construcción de una innovación?

Claro, muchos de los procesos que se ejecutan hoy son un cambio a partir de años de experiencia que me han permitido hacer modificaciones para que los procesos de mi departamento sean más llevaderos y eficientes para quienes los ejecutan.

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha observado innovaciones dentro de la organización? ¿Cuáles?

El cambio en la línea de servicios de para los afiliados ha cambiado a lo largo del tiempo con el input de varios departamentos, los servicios de seguros, compensaciones y litografía han diversificado sus ofertas con cosas que otras asociaciones del país no ofrecen del todo.

- ¿Qué tan rápido considera que la organización logra adoptar nuevas formas o herramientas de trabajo?

Con buena planeación y una campaña de convencimiento se logran hacer los cambios necesarios para que se de una buena adopción, la velocidad varía siempre debido a la calidad de estas cosas anteriores, a la complejidad del cambio y por supuesto a la audiencia que adopta, ya que algunos grupos son más adeptos a la tecnología y se les facilita equiparar conocimientos.

Calificativos de Tipos de Innovación:

Atributos Relacionados: Técnica/ Incremental/ Administrativa

1. Ordene en orden de frecuencia las áreas donde más frecuentemente ocurren los cambios en la organización:

- Filosofías de trabajo
- Servicios para los clientes
- Administrativas
- Procesos
- Tecnologías
- Herramientas de trabajo
- Aspectos legales

Calificativos de Fuentes de Innovación:

Atributos Relacionados: Imitativa/ Adquisitiva/ Incubativa

Seleccione si está de acuerdo o no con las siguientes aseveraciones:

La innovación en la empresa está generalmente inspirada en cambios o innovaciones que han funcionado a otras empresas.

ESTOY DE ACUERDO

La innovación en esta empresa se hereda a través de la adquisición y fusión con otras empresas que complementan o mejoran las capacidades de TAC.

NO ESTOY DE ACUERDO

La innovación es el resultado de los espacios que TAC permite a sus empleados para proponer e implementar cosas nuevas en un espacio donde es seguro fallar, hacer experimentos, aprender y pivotear rápidamente.

NO ESTOY DE ACUERDO

Calificativos de la Adopción de Innovación:

Atributos Relacionados: Tasa: Baja/ Intermedia/ Alta & Velocidad: Lenta/ Moderada/ Rápida

- ¿Qué tan innovadora considera que es la organización?

El fuerte de TAC es el servicio y las relaciones interpersonales con nuestros afiliados, detrás de bambalinas las prácticas de ejecución son muy diversas y son ideadas por cada grupo según sus capacidades. Somos muy buenos escuchando la voz de nuestros clientes y nos estamos volviendo mejores en seguirle el paso a las nuevas prácticas, pero si tuviera que poner un ranking de innovación basada en la definición que conversamos, nosotros no estaríamos entre los más vanguardistas.

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha tenido oportunidad de contribuir en la construcción de una innovación?

Aún no, soy bastante nueva en la organización pero es posible el proyecto del Human Capitol Management System que estamos desarrollando tenga resultados muy satisfactorios que se puedan considerar como innovación, puesto que tenemos muchas áreas en las que se va generar o agregar valor a las operaciones y la experiencia de los empleados.

- Considerando la definición de innovación construida y presentada con anterioridad. ¿Ha observado innovaciones dentro de la organización? ¿Cuáles?

Como dije, por el momento no he tenido oportunidad habiendo llegado a TAC y mi posición hace cerca de seis meses apenas.

- ¿Qué tan rápido considera que la organización logra adoptar nuevas formas o herramientas de trabajo?

Creo que está por verse aún, lo que he observado hasta ahora es lento pero también es en respuesta a una falta de entendimiento de los beneficios y poco sentido de urgencia.

Calificativos de Tipos de Innovación:

Atributos Relacionados: Técnica/ Incremental/ Administrativa

1. Ordene en orden de frecuencia las áreas donde más frecuentemente ocurren los cambios en la organización:

Aspectos legales

Filosofías de trabajo

Administrativas

Procesos

Herramientas de trabajo

Tecnologías

Servicios para los clientes

Calificativos de Fuentes de Innovación:

Atributos Relacionados: Imitativa/ Adquisitiva/ Incubativa

Seleccione si está de acuerdo o no con las siguientes aseveraciones:

La innovación en la empresa está generalmente inspirada en cambios o innovaciones que han funcionado a otras empresas.

ESTOY DE ACUERDO

La innovación en esta empresa se hereda a través de la adquisición y fusión con otras empresas que complementan o mejoran las capacidades de TAC.

NO ESTOY DE ACUERDO

La innovación es el resultado de los espacios que TAC permite a sus empleados para proponer e implementar cosas nuevas en un espacio donde es seguro fallar, hacer experimentos, aprender y pivotear rápidamente.

NO ESTOY DE ACUERDO

CARTA DE APROBACIÓN FILOLÓGICA

San José, jueves 23 de marzo de 2023

Sres.

Sistema de Estudios de Posgrado

Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica

Campus Benjamín Núñez

Universidad Nacional de Costa Rica

Distinguidos profesores:

Por medio de la presente, yo, **Edin Mauricio Buzano Barrantes**, mayor, cédula #5-276-638 y adscripción al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO) #024561, en mi calidad de profesional en Filología Española #94-629 graduado en la Universidad de Costa Rica, certifico que la sustentante: **KATHERINE MORALES SALAZAR**, quien opta por el posgrado académico de **Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica**, ha cumplido satisfactoriamente los aspectos formales de estructura y de contenido correspondientes a su Proyecto de Graduación denominado: ***“VALIDACIÓN DE CUALIDADES AMBIENTALES QUE PROMUEVEN LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS”***, por lo tanto, recomiendo se le brinde el aval correspondiente para los trámites administrativos y académicos posteriores.

Lo anterior, por cuanto dicho Proyecto de Graduación cumple con los requisitos establecidos por su prestigiosa Universidad.

Muchas gracias.

Atentamente,

**EDIN MAURICIO
BUZANO
BARRANTES (FIRMA)**

Firmado digitalmente por EDIN
MAURICIO BUZANO BARRANTES
(FIRMA)

Fecha: 2023.03.23 09:05:51 -06'00'

Lic. Edin Mauricio Buzano Barrantes