

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**La cultura de organización innovadora como respuesta a los
requerimientos de calidad en las entidades del sector público, más allá
de la cultura de mejora continua**

Preparado por:

Johana Carolina Patiño Guzmán

Bogotá, Colombia

2011

La cultura de organización innovadora como respuesta a los requerimientos de calidad en las entidades del sector público, más allá de la cultura de mejora continua

Resumen

Este ensayo demostrará que es prioritario establecer mecanismos y estrategias que permitan trascender a un esquema organizacional que abarque algo más allá del control de la documentación y la mejora continua, de la forma como ha sido vista en muchas entidades, donde se prioriza el cumplimiento de requisitos. Señalará que un esquema de organización innovadora implementado en una entidad pública permite que las lógicas que se adaptan, involucren la cultura innovadora y el desarrollo de mejoras, de forma tal, que la entidad esté preparada para la introducción de tecnologías que obligan a adoptar nuevas formas de hacer las cosas, con lo que se enfatiza que la mejora continua no sólo debe ser continua, sino holística e incremental (Suárez, 2007), lo que garantiza que las organizaciones evolucionen hacia nuevos modelos que las hagan innovadoras, flexibles y eficaces para enfrentar el entorno mundial. El ensayo fue elaborado a partir de un marco teórico en el cual se introducen los sistemas de control interno y los sistemas de calidad, seguido de un capítulo en el cual se aborda la eficacia organizacional como una forma de obtener resultados en el marco de la implementación de dichos sistemas. Finalmente, se presenta la cultura de organización innovadora como respuesta a los requerimientos de calidad en las entidades del sector público.

Abstrac

This essay will prove that it is priority to establish mechanisms and strategies in order to go from the traditional organizational structure, seen of the most part of the organizations where the fulfillment of requirements is prioritized, to a structure that includes something beyond the control of the documentation and the continuous improvement process. Also will point that if an innovator organizational structure is implementing into a public entity, this will make that the logics that are assumed by this, should involve a new culture and also the develop of improvements, in order to be prepared for the introduction of the new technologies that force them to use innovative ways to do things, emphasizing in the fact that the continuous improvement should not only be constant, but holistic and incremental (Suárez, 2007), that guarantee that the organizations evolve towards new models who make them innovative, flexible and effective to face the world environment.

The essay was elaborated from a theoretical frame which includes the systems of internal control and the quality systems, followed by a chapter which is about the organizational efficiency as a way of obtaining results in order to the implementation of the above mentioned systems. Finally, it shows the culture of innovative organization as a response to the quality requirements in the entities of the public sector.

Palabras clave: control interno, eficacia organizacional, mejoramiento continuo, organizaciones innovadoras.

Introducción

El mejoramiento continuo como se concibe en la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública NTC GP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, no responde a los requerimientos necesarios para implementar la cultura innovadora que requieren las empresas del sector público.

A las entidades del sector público en Colombia les es impositivo implementar un Sistema de Control Interno (SCI) y un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Se habla de un Sistema de Control Interno de acuerdo a lo establecido en los artículos 209 y 269 de la Constitución Política; el artículo 209 establece que la administración pública en todos sus órdenes tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señala la Ley. Por su parte, el artículo 269 determinó que en las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno de conformidad con lo que disponga la ley.

Según lo establecido en la Carta Política, las entidades deben garantizar el cumplimiento de un sistema de control, enmarcado en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), dando observancia a lo señalado en la Ley 87 de 1993 *“Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”*, y el Decreto 1599 de 2005 *“Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano”*. El objetivo del MECI es unificar criterios y parámetros básicos de control interno y sugerir recomendaciones metodológicas para un sistema de control que organiza el Ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar). El ciclo PHVA será el

dinamizador de toda la mejora continua que se gesta en la organización, como se verá más adelante; después de que la entidad surta varios ciclos repetitivos, pasará de una fase de corrección, a una fase de mejora continua, que abonará el camino para afianzar la estandarización de la mejora.

En un contexto de calidad el ciclo PHVA es definido por Pérez Villa, en su libro: “Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad”, de la forma como se describe a continuación: *“Dentro del contexto de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de calidad”* (Pérez y Múnera, 2007).

Si se hace el énfasis adecuado en que el ciclo debe desarrollarse en cada proceso de la organización, éste, aplicado de forma organizada y coherente permite que los resultados se obtengan a través de la implementación de cada etapa, garantizando así, un cumplimiento de las mejoras identificadas en las fases: verificar y actuar, susceptibles de desarrollar al momento de reiniciar las fases: planear y hacer.

Por otro lado las entidades deben implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), enmarcado en normas de calidad asociadas a éste, que para el caso colombiano se traducen en la *NTCGP 1000:2009*, la cual en su contenido aborda de manera particular el cumplimiento de principios asociados a la mejora continua.

En este sentido, la *NTCGP 1000:2009*, en el numeral 1.2, denominado: *Principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del*

poder público y otras entidades prestadoras de servicios, establece como uno de los principios, la mejora continua, la cual se describe en la norma como se cita a continuación: mejora continua: Siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades, sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.

Igualmente, la norma en su numeral 8.5.1 define la mejora continua, como se cita a continuación: *La entidad debe mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías internas, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.*

De la misma forma, para el tema de la mejora continua, MECI en el numeral 3.3: Componente de Planes de mejoramiento, establece una descripción orientada hacia la generación de planes de mejoramiento; en este modelo se establece que el objetivo primordial de los planes de mejora, es el cumplimiento de los acuerdos que tienen como base las acciones de mejoramiento surgidas en los procesos de: Autoevaluación, Evaluación Independiente del Sistema de Control Interno, Auditoría Interna y las recomendaciones efectuadas por los órganos de Control Fiscal.

Los planes de mejora apoyan a la entidad en su objetivo de mantenerse alineada para cumplir con su función y misión institucional, logrando los resultados esperados en los términos de eficiencia, eficacia, economía y transparencia (MECI). Constituyen un marco de acción a partir del cual la empresa emprende acciones concretas detectando errores pasados y previniendo fallas futuras susceptibles de corrección.

Todo lo contemplado en estas normas se plantea teniendo en mente que *siempre es posible hacer las cosas mejor* y que una empresa en cumplimiento de los sistemas de control interno y de calidad, busca la mejora continua para que todo se encuentre organizado y estructurado. Sin embargo, resulta prioritario cuestionar hasta qué punto es viable continuar con un esquema de este estilo o trascender a un esquema de innovación en el cual se abordarían las problemáticas de la empresa, no haciendo énfasis y tratando de arreglar el pasado, sino construyendo bases en la proyección del futuro.

Eficacia Organizacional

De acuerdo con lo establecido en párrafos anteriores y ubicándonos en un ámbito de control, un buen sistema de control interno es un instrumento que le permite a la organización alcanzar de forma eficiente y eficaz sus objetivos y metas organizacionales. Las empresas, con el fin de asegurar la mejora continua de sus procesos y lograr la tan anhelada eficiencia (*del latín *efficientia*: acción, fuerza, virtud de producir*) y eficacia (*del latín *efficax*: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado*) organizacional, desarrollan estructuras que les permitan hacer seguimiento a la planificación de sus procesos.

El enfoque en este capítulo se dirige a la eficacia organizacional, ya que la categoría eficacia, se revela como superior a la de eficiencia para evaluar el funcionamiento y el desempeño de las organizaciones y (...) *“la experiencia demuestra que el éxito y supervivencia a largo plazo de la empresa depende más de los progresos en su eficacia que en su eficiencia”*(...) (Menguzzato, 1991). Esto sumado a que como veremos más adelante, el énfasis en las entidades del sector público está dirigido a la consecuente obtención de lo que se ha denominado *eficacia organizacional*. Eficacia a la que las organizaciones apuntan en las etapas iniciales de la implementación de un modelo de calidad.

Este hecho se ve reflejado en la clasificación de sus indicadores, los cuales se enfocan en gran medida, y sobre todo en las entidades del sector público, en indicadores que en la mayoría de los casos corresponden a la medición del cumplimiento de lo planeado con respecto a lo esperado, de lo ejecutado con respecto a lo presupuestado y no en indicadores de eficiencia, que evalúen la optimización en la utilización de los recursos existentes.

Con lo mencionado anteriormente se evidencia que los indicadores de eficiencia son escasos en el sector público, si se tiene en cuenta que la prioridad de la medición no se centra en la obtención de utilidades o la medición de la rentabilidad y demás indicadores financieros que dan cuenta de la gestión y se presentan con frecuencia en empresas con ánimo de lucro, sino en la prestación de servicios a la comunidad y la ciudadanía en general y esto también si se tiene presente que las entidades del Estado, tienen un objeto social claramente establecido y que existen para cumplir una o varias funciones explícitamente definidas en la norma que las crea.

La eficacia organizacional puede ser definida desde dos puntos de vista. Un punto de vista lo constituye el modelo de sistemas expresado en la capacidad de la organización para sobrevivir como tal. En este modelo la organización es considerada como un sistema abierto y su eficacia está en función del grado de funcionamiento óptimo de dicho sistema. (Fernández-Ríos, 1997)

El segundo punto de vista mide la eficacia organizacional a partir de la capacidad de la organización para explotar su ambiente con el propósito de adquirir recursos escasos y valiosos. Esta medición se realiza al inicio con indicadores que permiten determinar inicialmente la eficiencia organizacional, de acuerdo a este punto de vista, la eficacia organizacional es entendida como la medida en que los objetivos organizacionales se adecúan a la misión empresarial, y a qué tan bien, una organización logra sus objetivos.

Sin embargo, la medición de la eficacia, solo partir del logro de los objetivos, es limitada, ya que en un ambiente de control y de calidad, la medición debe darse a partir de resultados. Una buena planificación nos ayuda a concentrarnos en los resultados que importan, mientras que el seguimiento y la evaluación nos ayudan a aprender de los resultados

obtenidos y los errores cometidos, con el fin de tomar decisiones informadas y analizadas (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

Con esto se presumiría que bajo una estructura organizacional de empresa que aplica de forma rigurosa el modelo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), en un contexto de control, los resultados deben ser visibles, construidos en una labor diaria que enriquece el control y el seguimiento de la gestión, de forma continua y periódica. Esto se cumpliría a cabalidad en empresas que cuentan con un sistema de control robusto para soportar todo el ciclo de la gestión integral de la entidad.

En este tipo de organizaciones los resultados estarían garantizados al finalizar el ciclo, pero lamentablemente, los resultados no son una responsabilidad exclusiva de la dependencia de Control interno (no todas las empresas cuentan con una estructura que involucre el control interno). Si bien el control interno es apoyo y soporte en la consecución de los objetivos y metas organizacionales, éste no puede cambiar una organización ineficiente por una buena, el control interno no asegura éxito ni supervivencia, es un instrumento y no un objetivo o un fin en sí mismo.

Todos los miembros de la organización, a su nivel, son responsables de la obtención de resultados, así como todos los miembros son responsables de la mejora continua, y el hecho de que exista en la organización una dependencia que tenga a cargo el tema de control interno, no garantiza que la organización en su conjunto este desarrollando juiciosamente todas las etapas del modelo MECI. El control interno es un proceso que se hace efectivo con la participación activa y consiente de todos los miembros de la organización, incluida la alta dirección, como lo establece la Norma NTC GP 1000:2009, en su numeral 5 *Responsabilidad de la Dirección*.

Organizaciones Innovadoras

Teniendo en mente que en el sector público se cumplen normas asociadas a la mejora continua y que la correcta implementación de estas normas hace que se generen resultados orientados a la obtención de la eficacia organizacional, como fue definida en el capítulo anterior, es adecuado formularse una pregunta, a la cual se dará respuesta en este capítulo. La pregunta es: *¿Puede una empresa del sector público inmersa en un contexto de control, dar el salto de una cultura de mejoramiento continuo a una cultura de organización innovadora?*

Para responder esta pregunta, lo primero que debemos poner en claro es que, para ser innovadora, la organización debe estar aplicando la mejora continua en todos sus procesos. Esto implica que la entidad se encuentre implementando los seis (6) procedimientos obligatorios¹ que establece la norma NTC GP 1000, en el numeral 4.2 *Gestión Documental*, y específicamente el procedimiento de acciones correctivas y preventivas; la implementación de este procedimiento implica que se elaboren los respectivos planes de mejora a las no conformidades que se generan a partir de las auditorías de calidad. Las no conformidades las detecta la organización a partir de la aplicación del procedimiento del “producto o servicio no conforme” (NTCGP 1000,2009), (el producto o servicio no conforme, es aquel que incumple un requisito²). En este punto se establece la importancia de conocer las necesidades de los clientes y crear productos y servicios, que cumplan requisitos y estén acordes a estas necesidades

¹ Los 6 procedimientos obligatorios que establece el SGC, son: control de documentos, control de registros, auditorías, control del producto o servicio no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas.

² Se define requisito como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

(Numeral 7: *Realización de producto o la prestación del servicio* NTC GP 1000:2009).

Lo importante es que el cierre de los hallazgos detectados en las auditorías de calidad, se haga identificando plenamente el criterio de eficacia, entendiendo éste, como el parámetro para evaluar después de un tiempo prudencial (entre tres y seis meses), que efectivamente se cumple, no con la tarea sino que hace evidente la mejora y se produce un impacto de corto plazo con esta mejora, lo que quiere decir que la implementación se hizo adecuadamente y se atacó efectivamente la causa raíz y se hizo algo más allá que cerrar un hallazgo, de tal forma que las acciones que se generen ataquen la enfermedad y no los síntomas. Inicialmente el ciclo se realiza en su fase correctiva, para que ya entrando en la fase de mejora el ciclo se haga repetitivo, hasta llegar a un punto de estandarización, después de surtidos cuatro o cinco ciclos de mejora continua.

Poniendo esto de precedente, es prioritario establecer mecanismos y estrategias que permitan trascender a un esquema organizacional que abarque algo más allá del control de la documentación y la mejora continua, de la forma como ha sido vista en muchas entidades, donde se prioriza el cumplimiento de requisitos de una norma, un decreto o una ley, como única garantía de que la organización se encuentra en una fase de mejora continua, que presumiblemente le garantiza óptimas condiciones de prestación de bienes y servicios a sus usuarios.

Si bien, la documentación de la entidad, con manuales, guías, instructivos, formatos y demás documentación, para efectos de la auditoría resulta pertinente con el fin de asignar un cumplimiento en la lista de verificación, más no asegura que el mejoramiento continuo trascienda al cumplimiento del direccionamiento estratégico (misión, visión y objetivos

estratégicos) y menos que la cultura de mejoramiento continuo (entendiendo el término cultura, como la forma en que se hacen las cosas), haya penetrado todos y cada uno de los miembros de la organización, con miras a abrir las puertas a una cultura de la innovación, sin el cual la innovación no tendría cabida.

Todo debe enmarcarse en un concepto de calidad, que sea cual sea, la mirada desde la que se quiera abordar, lo que busca es satisfacer necesidades explícitas e implícitas y cumplir requisitos. En su libro: “El Kaizen: La filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total”, Francisco Suárez establece siete (7) aspectos con los que coinciden los autores en términos de calidad (2007). Estos aspectos se convierten en un factor que concuerda con los principios de calidad abordados en la NTC GP 1000:2009, y es que la calidad, como cumplimiento de requisitos se encuentra estrechamente ligada a la observancia de normas.

El primer aspecto consiste en que *La calidad es definida por los clientes*, ya que son estos los que establecen los parámetros de la prestación del servicio (principio 1 del SGC: Enfoque al cliente). El segundo aspecto habla del “Enfoque en la mejora continua de los procesos”, que como se mencionó anteriormente, es establecido en la norma de calidad (principio 4 del SGC: Enfoque hacia los procesos). El tercer aspecto establece el “Facultamiento de los empleados para tomar decisiones” (principio 3 del SGC: Participación del personal). Un cuarto aspecto lo constituye *El trabajo continuo como mecanismo central de aplicación de la calidad total*. El quinto aspecto se denomina “Compromiso a largo plazo y liderazgo efectivo por parte de la dirección”, el cual coincide con el principio 2 del SGC: Liderazgo. El sexto aspecto se denomina “Decisiones basadas en hechos (uso de control estadístico)”, aspecto que se asocia directamente al principio 7 del SGC: Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones; y el último aspecto,

denominado *Educación y entrenamiento en todos los niveles*, el cual puede guardar coincidencia con el principio 9 del SGC: Cooperación, coordinación y articulación.

Como se pudo observar, en estos 7 aspectos con los que coinciden autores en lo que a calidad se refiere, existe un alto sentido de ver la empresa como un todo y ser proactivos y no reactivos al momento de emprender mejoras en la organización. El reto es encontrar un balance justo en el diseño del sistema de control y el cumplimiento de los requisitos de calidad, pues un excesivo control puede resultar costoso y contraproducente, adicionalmente, las regulaciones innecesarias y el control excesivo limitan la iniciativa y el grado de innovación de los servidores públicos.

Precisamente cuando se plantea este balance justo, se empieza a mirar al detalle que aun cuando: 1) se debe prestar un servicio de calidad en el marco del SGC 2) el enfoque debe estar orientado al cliente y 3) la empresa debe asegurar la correcta aplicación y cumplimiento de la norma, todas las entidades del sector público están obligadas a garantizar un esquema que sea capaz de sostenerse y cimentarse en una etapa que trascienda en el tiempo y no se limite únicamente a que estos tres puntos se encuentren implementados.

El nivel al que debe llegar la entidad es la denominada fase de "organización innovadora". En su concepción básica la palabra innovar proviene del latín *innovare* que significa mudar o alterar algo introduciéndole novedades. Innovar incluye aportar algo absolutamente nuevo, es aplicable siempre y cuando, este aporte resulte exitoso en términos de demanda. (Ortíz, 2007). Según el Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, *"Innovación es la introducción de*

un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. (2005)

“La innovación, debería ser definida en un sentido más amplio, como todo proceso de generación y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad. Así, innovar sería aquel proceso de cambio que es capaz de generar valor. Un valor que suele traducirse en una mayor productividad de los factores (mayor eficacia y/o calidad) y un uso más eficiente de los recursos (mayor eficiencia y/o calidad)”. (Llano, 2006)

Concentrándonos en la pregunta planteada al inicio de este capítulo, y refiriéndonos al sector público, podemos cuestionarnos hasta qué punto tiene sentido hablar de innovación en este sector, ya que hablar de innovación en el ámbito público, implica hablar de un cambio de mentalidad que afectará realmente la esencia de la actuación administrativa; igualmente, implica superar los moldes tradicionales con los que se viene trabajando a través de los años. A este respecto el Manual de Oslo afirma: *“A menudo, la innovación en los sectores cuyo contenido tecnológico es de tipo bajo o medio, recibe menos atención que la innovación en los sectores de alta tecnología. Con todo, esta innovación puede tener un impacto significativo en el crecimiento económico, a causa del peso de esos sectores” (2005).*

En este sentido, las organizaciones deben crear un cambio de paradigma, el hecho de aferrarse a estilos de trabajo en torno al pasado que insistan en el perfeccionamiento de las técnicas algún día aplicadas, que quizás en algún momento dieron resultados, puede generar rezagos y limitaciones, y si bien es cierto que la apropiación de una cultura puede llegar a tomar varios años, se hace imprescindible que las lógicas que se van

adaptando en la organización involucren la cultura innovadora y el desarrollo de mejoras, de forma tal que la entidad esté preparada para la introducción de tecnologías que obligan a adoptar nuevas formas de hacer las cosas, con lo que podemos concluir que la capacidad innovadora que se gestó en la organización se convierte en factor clave de éxito.

De igual forma, debe quedar claro, que ser una empresa innovadora, sea pública o privada, no implica necesariamente desarrollar proyectos I+D (Investigación y Desarrollo)³. Los constantes cambios en el mercado obligan a las empresas a adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de los clientes desarrollando proyectos de innovación. La mejora continua se basa en la adopción de pequeños cambios en la organización como la evolución de un producto con nuevos ingredientes o materiales, la optimización del servicio de atención al cliente con personal más cualificado o durante más horas. La adopción de sistemas de calidad total en la organización, es un ejemplo de mejora continua general en la organización. (Cortés, 2008)

Es así como Blázquez en su libro: *Tecnología e innovación, Mejores prácticas de emprendimiento innovador en España*, menciona al respecto de las organizaciones que son innovadoras:

“La cultura de una organización innovadora incluye los aspectos relacionados con las personas, el clima laboral que constituye el caldo de cultivo para la innovación y cómo se transmite el liderazgo de los responsables a las personas de la organización. La cultura innovadora es abierta al fallo y al riesgo, apoyando las ideas e iniciativas de los

³

El término investigación y desarrollo, abreviado I+D, (en inglés research and development, abreviado R&D), puede hacer referencia, según su énfasis a la investigación en ciencias aplicadas o de ciencia básica o bien en el desarrollo de ingeniería, que persigue con la unión de ambas áreas un incremento de la innovación que conlleve un aumento en las ventas de las empresas.

colaboradores y aprendiendo de los errores para la mejora y el aprendizaje continuo y permanente". (2009).

La organización innovadora triunfa en hacer uso del conocimiento, experiencia y participación de todos sus empleados, en los asuntos en los cuales éstos, poseen más experiencia y son amplios conocedores de los temas; la organización innovadora busca alternativas, y no se queda con los esquemas y tradiciones pasadas, busca reorientar su quehacer en los casos que sea necesario, permitiéndose en su intento, cometer errores, pero sobre todo aprender para continuar su marcha.

Es esta la posición que en el sector público se ha quedado rezagado a una norma de cumplimiento general, sin permitir la introducción de mejoras progresivas que con el tiempo marcarían la diferencia a la hora de penetrar entornos competitivos que no se conforman con la mejora continua, sino que exigen la posibilidad de acumular conocimiento y experiencia que trascienda en la construcción del futuro. La organización innovadora es capaz de aprender y mantener relaciones abiertas con el mundo exterior. La innovación no se puede restringir a las nuevas tecnologías. La empresa innovadora tiene que lograr el adecuado equilibrio entre el espíritu empresarial y el fuerte control directo de la innovación. (Rey, 1998)

La organización innovadora es también conocida como adhocracia⁴. En la adhocracia el principal mecanismo de coordinación, es la adaptación mutua (Gil, 2007), los equipos de trabajo son multidisciplinares y existen diferentes expertos agrupados para hacer funcionar el proyecto. La adhocracia presenta una elevada especialización horizontal. El poder de

⁴ Adhocracia: es la ausencia de jerarquía, y es por tanto lo opuesto a burocracia. Es una palabra híbrida entre ad-hoc y el sufijo cracia. En una adhocracia todos los miembros de una organización tienen autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones que afectan al futuro de la organización.

decisión está muy repartido, la supervisión directa tiene muy poca importancia y todos participan en la toma de decisiones.

El entorno de estas organizaciones es innovador, cambiante y dinámico. Como consecuencia aparece la figura del experto en staff, que es la persona que tiene conocimientos y experiencia o práctica profesional. Sus funciones se pueden describir pero no se pueden normalizar o estandarizar. La adhocracia se caracteriza por: 1) Equipos integrados para proyectos específicos, 2) Poca complejidad, formalización, 3) Descentralización. Sin embargo la adhocracia presenta dos limitaciones claramente definidas, estas son: la ineficiencia ante la falta de autoridad y la escasa coordinación. A este respecto Henry Mintzberg en su libro: "La estructuración de las organizaciones", señala: *"la adhocracia tiene que transgredir los límites de la especialización y la diferenciación convencionales"*. (1984)

Las características mencionadas en la adhocracia, son evidenciables en las organizaciones de la empresa privada. Estos desarrollos e invenciones están en la empresa privada a cargo de oficinas o dependencias que tienen claramente definida una estructura que maneja de forma integral el I + D, al interior de su estructura organizacional. Una innovación por sí sola, forma un estándar revolucionario de desempeño alcanzable. Al corto plazo, el nivel de desempeño se reducirá a menos que sea mejorado constantemente. Por consecuencia, se deduce que siempre que se logra implementar un nuevo estándar por innovación, este debe estar seguido de una serie de esfuerzos por parte del responsable del proceso y su personal, para mantenerlo y mejorarlo, como base estratégica de desarrollo de cada uno de los procesos que configuran la empresa.

La innovación más allá de un mito inalcanzable debe convertirse en una cultura del día a día que penetre todos los rincones de la organización haciendo que ya no se trabaje solo por cumplir, sino que se trabaje

examinando minuciosamente que cada aporte que se realiza contribuye no solo a presentar un informe de cumplimiento en el corto plazo, pero que si trasciende a la instauración de una cultura de calidad que nos convence que siempre será mejor hacer las cosas desde la primera vez y que los retos que impone el mundo competitivo son cada vez mayores por lo cual se debe estar preparado y allanar el camino desde las pequeñas tareas que se realizan en todo a aquello que debemos poner nuestro sello personal en la forma en que hacemos las cosas y pensar que la implementación de un sistema es compromiso de todos y se debe correr esa milla extra que aunque no es de obligatorio cumplimiento actualmente, si es ese valor agregado que marcará la diferencia en el futuro.

Conclusiones

Incluir dentro de la cultura organizacional de las entidades públicas la coexistencia controlada de la mejora continua y de la innovación garantiza que la entidad asuma el compromiso no solo con la implementación de un sistema de calidad, sino con la generación de una cultura de organización innovadora que permita el logro de objetivos que se convertirán en los resultados deseados, fomentando el compromiso con la calidad por parte de todos los involucrados, ganando terreno en el crecimiento individual, colectivo y de toda la organización.

La mejora continua no sólo debe ser continua, sino holística e incremental las organizaciones tienen que evolucionar hacia nuevos modelos que las hagan innovadoras, flexibles y eficaces para enfrentar el entorno mundial (Suárez, 2007). La filosofía del Kaizen tiene sus cimientos en dos tipos de mejoras básicas, la mejora continua de procesos que le da el carácter de innovación y de visión holística y la mejora continua incremental o kaizen que le proporciona los atributos de continuidad y de cambios incrementales acumulativos y graduales dando como resultado: La mejora continua innovativa, holística e incremental.

Finalmente, se puede concluir que las entidades del sector público a pesar de avanzar en el camino de la implementación de la normatividad que les es aplicable, deben generar al interior de sus estructuras una cultura de organización innovadora. Las normas que implementan las entidades públicas deban dar paso a la innovación, que no sólo se encuentra en la introducción de tecnologías y mejoras a los bienes y servicios, la innovación debe verse reflejada en el servicio que se presta al usuario final. Esta cultura

de organización innovadora se reflejará en todo lo que hace la organización, porque definitivamente la calidad es un estilo de vida.

Bibliografía

Blázquez, G. D. (2009). TIC – Tecnología e innovación: Mejores prácticas de emprendimiento innovador en España. España. Colección EOI.

Cortés, O. (2008). ¿Es utópico hablar de innovación en el sector público? Club Dirección Pública Esade Alumni. Madrid

Fernández-Ríos, M y otros. (1997) Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación, Madrid. Ed. Díaz de Santos, p. 23.

Gil, E. M. (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa: Conceptos e instrumentos. Libros profesionales de empresa.

Llano, V. C. (2006). La innovación en el sector público. Instituto L.R. Klein/ Centro Stone.

Manual de Oslo Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. (2005). Grupo Tragsa 3º Edición.

Menguzzato, M. y otros. (1991) Dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Barcelona. Editorial Ariel

Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel economía Barcelona.

Ortíz, P. E. y otros. (2007). Gestión de Tecnología e Innovación, teoría, proceso y práctica. Universidad EAN.

Pérez, P. E. y otros. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

Rey, E. V. (1998). Telecomunicaciones móviles segunda edición. Escrito por Marcombo

Suárez, M. F. (2007). El Kaizen: La filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total. México. Editorial Panorama.