



Sistema de acciones para la implementación de la innovación organizacional en la gestión empresarial

System of actions for the implementation of organizational innovation in business management

Osmany Costa Reyes¹

<https://orcid.org/0009-0003-8722-169X>

Anisia Ruiz Gutiérrez²

<https://orcid.org/0000-0002-1688-0327>

Arelys Blanco López¹

<https://orcid.org/0009-0003-4239-0828>

¹Empresa Provincial de Abastecimientos y Servicios a la Educación, Ciego de Ávila, Cuba

²Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila, Cuba

osmany@epasecav.co.cu, aniarg2014@gmail.com

arelys@epasecav.co.cu

Recibido: 2024/07/03 Aceptado: 2024/09/30 Publicado: 2024/10/10

Resumen

Introducción: en el contexto actual las organizaciones utilizan la innovación como la implementación de nuevos procesos, productos o enfoques de administración para incrementar la eficiencia, la efectividad y la mejora de la satisfacción de los clientes. **Objetivo:** fundamentar un sistema de acciones para la gestión empresarial que tiene como sustento la innovación organizacional en la Empresa Provincial de Aseguramientos y Servicios a la Educación (EPASE) de Ciego de Ávila, como vía para lograr mejores resultados en todos los procesos que gestiona. **Método:** en el proceso investigativo se utilizó la concepción de la investigación acción participativa que posibilitó realizar las transformaciones a partir de su aplicación, la modalidad teórica permitió la sistematización de lo logrado y los aspectos a perfeccionar y el empírico aportó el estudio de las fortalezas y debilidades de todos los procesos empresariales para transformar la empresa estatal. **Resultados:** los principales resultados se centran en mayor sentido de pertenencia de los trabajadores por su empresa,



directivos más preparados para la gestión empresarial, estabilidad y desarrollo del capital humano, incremento de la eficiencia y del salario de los trabajadores y aumento de los ingresos del presupuesto del Estado, además de la contribución al ahorro y sustitución de importaciones. **Conclusión:** la aplicación del sistema de acciones en todos los procesos, en alineación con la planificación estratégica y el sistema de control interno, determinaron la pertinencia de la innovación organizacional aplicada.

Palabras clave: empresa estatal; gestión de la calidad; gestión de procesos; innovación organizacional; planificación estratégica

Abstract

Introduction: in the current context, organizations use innovation as the implementation of new processes, products or management approaches to increase efficiency, effectiveness and improve customer satisfaction. Aim: establish a system of actions for business management that has as sustenance that has as sustenance organizational innovation in the Company Provincial of Assurance and Educational Services (EPASE) of Ciego de Ávila. **Method:** in the investigative process, the conception of participatory action research was used, which made it possible to carry out the transformations base don its application, the theoretical modality allowed the systematization of what was achieved and the aspects to be perfected, and the empirical modality provided the study of the strengths and weaknesses of all business processes to transform the socialist state company. **Results:** the main results focus on a greater sense of belonging of workers to their Company, managers who are more prepared for business management, stability and development of human capital, increased efficiency and wags of workers, and increased efficiency and wages of workers, and increased income from the companys Budget. State, in addition to the contribution to savings and import substitution. **Conclusion:** the application of the management system for the quality of all proceses, in alignment with the strategic planning and the internal control system determined the relevance of the applied organizational innovation.

Keywords: organizational innovation; process management; quality management; state company; strategic planning



Introducción

El término “innovar” etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina y Espinosa, 1994). Al abordar este aspecto, es importante tener en cuenta que, desde el inicio de la historia de la humanidad, ha existido la innovación; sin embargo, su estudio y valoración son recientes y están marcados por la perspectiva del análisis económico, del cual el economista Schumpeter (1939), fue el primero en usar el concepto de innovación como explicación del crecimiento y de los ciclos económicos surgidos durante los años 30 y 40 del siglo pasado.

La innovación en las organizaciones es compleja cuando se aborda desde la perspectiva organizacional, ya que esta ocurre en diversos niveles de la organización, así como fuera de ella, donde el principal factor para su existencia es la necesidad de adaptabilidad del sistema organizacional para responder a los cambios del entorno, por lo que la mejor definición para la innovación será aquella que se refiera a la implementación de ideas y procesos dentro de la organización (Evan y Black, 1967)

Para que ocurra la innovación se necesita más que la presencia del conocimiento o la capacidad misma de generar innovación potencial, se precisa de un trabajo conjunto de competitividad, estrategia y adaptabilidad. Complementariamente, es de notar que los aspectos estratégicos que rodean a la innovación como una condición controlable por parte de las organizaciones la diferencian del concepto de competitividad, puesto que la innovación no necesariamente requiere de la interacción con otras organizaciones o su entorno. (Láscaris, 2002)

La innovación sólo puede ocurrir a través del descubrimiento de una idea, o bien el desarrollo de esta, la cual, al ser implementada exitosamente, se puede considerar como una innovación. Se recupera la noción de la implementación como una función social propia de la estructura organizacional, en la que se presenten de manera acertada los beneficios o acciones favorables para el logro de los objetivos propuestos, lo cual deviene de la buena estructuración organizacional, normalmente asociada al tamaño, aunque actualmente, es más adecuado hacer referencia a una estructura orgánica eficiente. (Evan y Black, 1967)



La empresa estatal, como actor primordial de la economía cubana, es sin dudas la mayor fuente de riqueza, bienestar y prioridad de nuestra sociedad, por lo que ha sido objeto de los principales cambios y medidas económicas y organizativas en el país, entre ellas la aplicación de la innovación organizacional que requiere hacer las cosas de manera diferente y darles protagonismo a los trabajadores, crearles espacio para proponer y hacer. (Seaden, G., *et al.*, 2003)

La Empresa Provincial de Abastecimientos y Servicios a la Educación (EPASE) de Ciego de Ávila se encuentra subordinada al Consejo de Administración Provincial, fue creada durante el proceso de constitución de los Órganos Locales del Poder Popular en 1976. En la búsqueda de mayor productividad y eficiencia la Empresa Provincial de Abastecimientos y Servicios a la Educación (EPASE) entre sus proyecciones estratégicas se encuentra la aplicación de la innovación organizacional, como un proceso de generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas, búsqueda de nuevos diseños organizacionales, alterando las estructuras internas de la organización, en función del desarrollo y la eficiencia como acciones para el cumplimiento de las medidas del Estado cubano para fortalecer el sistema empresarial, como parte del proyecto de investigación institucional: La innovación organizacional como herramienta para el desarrollo empresarial en la EPASE de Ciego de Ávila.

Para lograr este empeño la dirección de la EPASE analizó las tres condiciones que favorecen el desarrollo de la innovación. La primera de ellas alude al impacto de la innovación de manera interna, esto es, los cambios que implica, tales como costos, reconstituciones, entre otros; una segunda condición es la estructura organizacional, que implica aspectos tales como el nivel de profesionalización e integración, ya que de esta dependen el desarrollo o inhibición de las nuevas ideas que, a la postre, se convertirán en innovaciones. Finalmente, se encuentran los atributos de las relaciones organizacionales, que bien puede referirse como el flujo de información, formalización en los procesos, alto grado de comunicación, entre otros similares, ya que de éstos depende una mejor integración de las innovaciones (Torres Cuevas y González Díaz, 2021). Estas razones justifican la necesidad de implementar un sistema de acciones



para la gestión empresarial en la EPASE de Ciego de Ávila que tiene como fundamento la innovación organizacional.

Materiales y Métodos

En el proceso investigativo se utilizó la concepción de la investigación acción participativa que posibilitó realizar las transformaciones a partir de su aplicación, la modalidad teórica permitió la sistematización de lo logrado y los aspectos a perfeccionar y el empírico aportó el estudio de las fortalezas y debilidades de todos los procesos empresariales para transformar la empresa estatal; además se aplicaron instrumentos como la observación participante, el análisis de documentos, la sistematización de experiencias precedentes, monitoreo, análisis y valoración de la información generada, a través de entrevistas y encuestas a directivos y trabajadores.

En el funcionamiento interno y externo de la empresa existían carencias que no permitían ese desarrollo, tales como: el sistema de gestión no garantizaba que todos los procesos de la empresa se desarrollen de forma orgánica y funcional, además de rediseñar su clasificación, faltaba cultura en los directivos de la empresa para la aplicación de la planificación estratégica en todos los procesos, existían áreas donde el sistema de gestión para la calidad estaba incompleto y no se aplicaba de forma objetiva, no se utilizaba la innovación empresarial como filosofía de trabajo que permitiera solucionar los problemas que presentaban en la gestión empresarial, faltaba la informatización de algunos procesos de la empresa.

El funcionamiento interno de la EPASE requería cambios sustanciales que estuvieran en correspondencia con las exigencias actuales, orientada hacia la eficiencia, la rentabilidad y el logro de mayores niveles de producción, así como el fortalecimiento y sentido de pertenencia de los trabajadores por su empresa, como vía para potenciar el desarrollo empresarial. (EPASE de Ciego de Ávila, 2019, 2020, 2021)

Lograr este empeño requirió realizar trabajo en equipo; en una etapa inicial se desarrolló el diagnóstico y la proyección estratégica que abarcó desde analizar la estructura con las que trabaja la EPASE hasta los objetivos de estratégicos que se traza cada año, movilizar el pensamiento colectivo y aplicar un nuevo sistema de



gestión que permita el desarrollo empresarial, por tanto, se necesitaba un cambio organizacional. Además, fue imprescindible el establecimiento por parte de la dirección de las políticas y objetivos de innovación de la organización, constituyendo una declaración de principios en la que la organización determina cuál va a ser su actuación respecto a la actividad de innovación, cumpliendo así con las palabras del presidente del país cuando expresó que “La empresa estatal socialista es nuestra principal fuente de riqueza, bienestar y prosperidad” (Díaz Canel, 2021, p. 2)

Resultados y Discusión

El sistema de gestión de la innovación empresarial comprende el conjunto de herramientas de innovación, las fases del proceso, la definición de la estructura organizativa, la previsión de recursos para la innovación, la definición de la política y objetivos de la innovación y los métodos de evaluación y seguimiento del propio sistema. (Delgado, 2023)

Es importante que las empresas inviertan tiempo en definir un modelo para el proceso de innovación y para su sistema de gestión que contribuya a su pertinencia y desarrollo. Debe definir las distintas fases y actividades que lo comprenden y la interrelación entre ellas. Este modelo debe adaptarse a cada empresa, teniendo en cuenta sus particularidades y la existencia de un proceso de innovación previo al inicio de la implantación del sistema de gestión. (CITMA, 2023)

La innovación organizacional es un método que tiene como objetivo la búsqueda de nuevos diseños empresariales, alterando las estructuras internas de la organización y cambiando los límites existentes entre esta y el mercado en general. Además, permite organizar el trabajo dentro de la empresa con la intención de concretar metas específicas. Tiene el objetivo de que la empresa sea cada vez más competitiva, es decir, lograr imponerse ante la competencia. (Díaz, 2018)

Para aplicar la innovación organizacional, la dirección de la empresa se hizo preguntas imposibles, reconoció las buenas ideas que pueden venir de cualquier lugar o trabajador, no tuvo miedo al fracaso, defendió una comunicación abierta y honesta con el equipo de trabajo y dejó que la innovación evolucionara orgánicamente en la búsqueda de mejorar su productividad y eficiencia. La finalidad de la innovación



organizacional es la mejora del rendimiento, del clima organizacional y la disminución de los costos, buscar mejoras e implementación de nuevos procesos de producción, ventas, logística, entre otros, que hagan a la empresa más eficiente. En correspondencia con estas ideas la EPASE de Ciego de Ávila implementó una innovación organizacional desde sus 11 procesos (estratégicos, sustantivos y de apoyo) con la implicación directa y práctica de sus trabajadores y su equipo de dirección.

A continuación, se fundamenta el sistema de acciones desarrolladas para la implementación de la innovación organizacional en la EPASE.

- Elaboración de la nueva estructura de la empresa y aplicación de la nueva remuneración empresarial: se realizaron análisis en el Consejo de Dirección sobre la estructura que se estaba aplicando en la empresa y se determinaron las insatisfacciones y debilidades que se habían constatado en su concreción, así como las posibles soluciones para una nueva proyección, orientada hacia el incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo, a partir de una gestión más eficiente de los recursos humanos de la Empresa Provincial de Abastecimientos y Servicios a la Educación. (EPASE de Ciego de Ávila, febrero, 2021)

Para la elaboración de la nueva estructura se analizaron y aplicaron los siguientes documentos: Ley 116 Código del Trabajo, (Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba, 2014), Decreto 326 Reglamento del Código de Trabajo, (Consejo de ministros, 2014), Decreto 87, De la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano, (Consejo de ministros 2023) y Decreto Ley 34, (Consejo de Estado, 2021)

La aplicación de estas normas jurídicas posibilitó otras formas de pago como: utilidades, para la generalidad de los trabajadores, en correspondencia con sus resultados, el pago por resultados para los productivos y por alto desempeño, a determinados trabajadores que sobre cumplen en el aporte a la generación de ingresos de la empresa. El objetivo principal fue contribuir al incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo, a partir de una gestión más eficiente de los recursos humanos en el sistema empresarial estatal.



La nueva estructura incrementó sustancialmente la escala salarial en un 47 % en relación con la anterior, lo que ha permitido mejoras en la calidad de vida de los trabajadores de la EPASE. En esta estructura se buscó integración de procesos y mayor liderazgo de directivos en el proceso de dirección y la toma de decisiones, lo que contribuyó al logro de mayor eficiencia y productividad de la empresa, revertidos en mejoras en el salario de los trabajadores.

- **Presentación de la estructura a los trabajadores de la EPASE e intercambio sobre sus criterios y preocupaciones:** se explicó a los trabajadores de la empresa, la nueva propuesta de estructura y cómo se aplicaría la escala salarial. Este espacio permitió escuchar sus criterios y preocupaciones, tener en cuenta excelentes sugerencias realizadas desde la práctica y tuvo el papel protagónico el sindicato como máximo representante de los trabajadores. Se realizaron pruebas de manera funcional para determinar fortalezas y debilidades que necesitaban erradicarse en la práctica empresarial.

- **Preparación a la estructura de dirección de la EPASE para la implementación de las transformaciones:** se realizaron seis talleres, con un enfoque interactivo, encaminados a la preparación de la estructura de dirección de la empresa para asumir y gestionar sus procesos, en función del desarrollo empresarial, revelados en mayor eficiencia y productividad. Como parte de la aplicación de la investigación acción se fueron aplicando las transformaciones, a partir de la preparación, esto propició un trabajo activo, participativo, de intercambio y de toma de decisiones certeras y oportunas por los directivos.

Durante el proceso de preparación se tuvo en cuenta que la capacitación y desarrollo constante del personal, se enfocará sobre los nuevos modos de hacer; en una mayor comunicación de los resultados parciales y una constante retroalimentación; desde diferentes formas y espacios se han podido proyectar y ejecutar para elevar la gestión del conocimiento y el aprendizaje individual, grupal y organizacional para el desarrollo de capacidades en la empresa y la innovación organizacional. (Pérez, López, y González, 2022)



- **Rediseño del proceso de planificación estratégica. Misión:** la Empresa Provincial de Abastecimiento y Servicios a la Educación de Ciego de Ávila, satisface las necesidades de medios y recursos que garantizan el Proceso Docente Educativo, así como ejecuta con calidad e innovación, los servicios de reparación y mantenimiento a las entidades educacionales del territorio y otros organismos. **Visión:** la Empresa Provincial de Abastecimiento y Servicios a la Educación (EPASE) de Ciego de Ávila, generará mayor calidad, eficiencia y productividad en la comercialización de los medios y recursos necesarios para el proceso docente educativo, así como el mantenimiento constructivo de las instalaciones educacionales y otros organismos del territorio avileño.

-**Sistema de valores compartidos en la EPASE:** Patriotismo, responsabilidad, laboriosidad, solidaridad, compromiso, trabajo en equipo, liderazgo colectivo.

-**Determinación de los procesos y su clasificación, en correspondencia con el sistema de gestión:** planificación estratégica. (proceso estratégico), política de cuadros. (Proceso estratégico), servicios jurídicos. (proceso apoyo), gestión de recursos humanos. (proceso estratégico), gestión económica. (proceso estratégico), organización y control. (proceso estratégico), gestión comercial. (proceso sustantivo), transporte (proceso de apoyo), servicios internos. (proceso de apoyo), gestión constructiva. (proceso sustantivo), seguridad, protección y defensa (proceso apoyo)

-**Elaboración del mapa de procesos de la EPASE y de los diagramas de flujo de los 11 procesos de la empresa.**

-**Rediseño de los objetivos estratégicos y sus indicadores, en correspondencia con las transformaciones realizadas en el sistema de planificación estratégica.**

- **Aplicación del sistema de gestión para la calidad empresarial:** se aplicó el sistema de gestión de calidad con todos sus componentes, en función de la mejora continua de los procesos de la empresa, desde proyectos a corto y largo plazos y actividades de realización diaria para crear nuevas oportunidades y poder reaccionar ante los cambios previstos. Se elaboró el manual de calidad y de procedimientos (80) de la empresa, lo que permitió hacer una proyección estratégica empresarial,



encaminada a lograr mayor productividad y eficiencia. Se elaboraron encuestas para determinar sistemáticamente el nivel de satisfacción de trabajadores y clientes con los servicios que presta la empresa. (Arraut, 2010)

Las políticas en sentido general definen los marcos de actuación, orientan y rigen todas las actividades sustantivas y de apoyo de cualquier empresa. Las políticas definidas para la EPASE se muestran a continuación: garantizar los servicios y sus certificaciones, para alcanzar altos niveles de satisfacción a clientes del sector educacional y otros, a través de la gestión de los procesos, alinear la planificación estratégica, la gestión de la calidad y el control interno como un sistema único de gestión por procesos en la empresa, fomentar el control interno con una cultura de autoevaluación, orientados a superar el desempeño individual y colectivo en todos los trabajadores, diseño e implementación de fichas de procesos y procedimientos acompañados de planes de mejoras, en función del desarrollo de la empresa, asegurar la capacitación y superación de directivos y trabajadores con alto impacto en los cambios científicos, tecnológicos, económicos y sociales del territorio avileño, contribuir a la solución de los problemas del contexto, territorial y local, a partir de la gestión de los procesos de la empresa. Se han logrado avances para alcanzar el proceso de certificación, a partir del cumplimiento del cronograma elaborado para este fin. (ISO18091, 2019)

- **Aplicación del sistema de comunicación empresarial:** el proceso de comunicación tanto interna como externa contribuyó a que se gestionen con pertinencia y calidad todos los procesos y subprocesos de la empresa, en correspondencia con los objetivos de trabajo y los valores declarados, esta premisa constituye la guía en la que se plasma la forma en la que la EPASE gestiona la comunicación con sus trabajadores y clientes.

Las políticas de comunicación de la EPASE son las siguientes: desarrollar actuaciones de comunicación encaminadas a fomentar eficiencia en los procesos estratégicos, a través de la creación, desarrollo y difusión de nuestra imagen con honestidad, integridad, excelencia y asegurar que nuestros servicios cumplan las expectativas de nuestros clientes, orientados a garantizar la mejora continua.



(externa) y garantizar un proceso de comunicación interno que contribuya al perfeccionamiento de los objetivos de trabajo, a través del establecimiento de canales y tipos de comunicación eficientes que propicien intercambio, colaboración y trabajo colectivo. (interna).

- **Implementación del convenio Universidad-Empresa:** se aplicó esta acción teniendo en cuenta que el vínculo Universidad Empresa potencia la formación del potencial humano en función de la gestión del conocimiento en beneficio de la sociedad (Díaz Canel, 2021).

A partir de la determinación de los necesarios vínculos entre la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (UNICA) y la EPASE con el objetivo de fortalecer e impactar en el desarrollo local, a partir del aporte de conocimientos, se trazaron alianzas estratégicas en los siguientes procesos: formación de pregrado, aporte de profesionales para impartir docencia, proceso de categorización de profesionales como profesores de la Educación Superior, realización por los estudiantes de prácticas laborales, trabajos de cursos y tesis de grado, para lo que se participará en la definición de temas de interés para la empresa y la designación de profesionales como tutores, facilitar la incorporación de trabajadores a los estudios en la Educación Superior. Formación de posgrado, participación en los programas de cursos, maestrías y especialidades de posgrado que la Universidad desarrolle en correspondencia con la necesidad específica de ambas partes. Proyecto de investigación conjunto: La innovación organizacional como herramienta para el desarrollo empresarial en la EPASE de Ciego de Ávila. Además, participación de docentes y profesionales de la empresa en proyectos de investigación conjunta, intercambio de experiencias metodológicas de gestión administrativa. entrenamiento de profesores universitarios en la empresa y participación de estos en actividades de carácter científico-técnico que se organicen.

-**Implementación de la ciencia y la innovación, en función del desarrollo empresarial:** la creación del Consejo Técnico Asesor para la aplicación de la Ciencia y la Innovación se creó en la EPASE, es dirigido por su Director General, tiene entre sus funciones la conducción de las actividades de la empresa, la estrategia de Ciencia,



Tecnología e Innovación, la determinación de sus prioridades, el empleo del potencial científico y de la actividad científica para dar solución a los problemas identificados, así como el análisis de temas de interés empresarial como forma de capacitación para los integrantes del Consejo. Se desarrolla en un ambiente académico de colaboración que permite el intercambio de criterios en la construcción del conocimiento científico. Entre los temas determinados como prioridad se encuentra el sistema de innovación empresarial, su aplicación práctica por parte de los trabajadores, en la búsqueda constante de solución creativa ante los problemas que se presentan, en la proyección científica empresarial y su divulgación.

- **Atención sistemática y personalizada a los trabajadores de la empresa:** esta acción se realiza en la EPASE de forma sistemática, constituye una prioridad entre los objetivos de trabajo la atención a las necesidades de los trabajadores, mejorarles sus condiciones de vida y trabajo, a través de la contribución de la empresa a la solución de problemas en sus viviendas, como la asignación de tanques para agua, planchas de zinc, tableros de bagazo. Además, se venden mensualmente productos de aseo y alimenticios a todos los trabajadores. En el caso de los vinculados directamente a la producción y albergados se les facilita la entrega de productos que contribuyan a su alimentación. Existe una comisión permanente para la atención a los trabajadores que enfrenten un proceso de enfermedad.

- **Proyecto Social Comunitario “Por los Senderos de la Patria”:** el objetivo de este proyecto es la vinculación de la EPASE con comunidades vulnerables del territorio avileño, desde un enfoque de innovación social que permita mejoras constructivas en las escuelas, Consultorios de Médico de la Familia y otras instituciones de salud, viviendas de subsidios y terrenos deportivos, además del acercamiento e intercambio con sus pobladores, a través de competencias deportivas amistosas y presentaciones de módulos culturales como medio de cultura y recreación. Estas actividades se realizan como parte del trabajo comunitario integrado, que se encuentra entre las funciones de la empresa estatal y que la EPASE desarrolla con la activa participación de sus trabajadores, demostrando liderazgo colectivo, entusiasmo y sentido de pertenencia.



La empresa estatal debe participar en el desarrollo de las comunidades, aportar, transformar y hacer por su bienestar. (Díaz Canel, 2021). El Gobierno Provincial aporta las necesidades fundamentales de las comunidades, a partir de su identificación. En cada comunidad se socializa con las autoridades locales y se actúa de manera integrada. Además de las actividades constructivas que se desarrollan, lo más importante que se logra es la integración de los pobladores al trabajo de mejoramiento de su localidad, se demuestra lo importante que es el trabajo colectivo y cómo se transforma su entorno cuando se actúa de manera integrada.

La premisa que rectora esta actividad es que la comunidad es el principal escenario para el trabajo, que al final surge de lo que se hace en esta y es realmente donde podemos integrar todas las motivaciones, todas las aspiraciones, toda la cultura de los pobladores de la comunidad con los planes de desarrollo económico y social, también asociado al plan de la economía, y por supuesto, a la actividad presupuestaria de cada territorio (Díaz Canel, 2021)

Resultados alcanzados por la EPASE de Ciego de Ávila con la aplicación de la innovación organizacional: se ha logrado mayor sentido de pertenencia de los trabajadores por su empresa, demostrado en el compromiso y responsabilidad ante las obras de impacto socioeconómico en el territorio, preparación de directivos para la dirección de la empresa estatal, estabilidad y desarrollo del capital humano, expresado en la disminución de la fluctuación laboral de la fuerza de trabajo calificada, incremento de la eficiencia empresarial y del salario de los trabajadores, aumento de los ingresos del presupuesto del Estado, a partir de los aportes del sistema empresarial, incorporación de la ciencia y la innovación a la gestión de la empresa para la solución de los problemas, el ahorro y la sustitución de importaciones.

Teniendo en cuenta estudios precedentes sobre innovación organizacional se enfocó la implementación mediante cambios en los productos, los servicios, los procesos y/o los aspectos administrativos de la organización, a través de dos dimensiones: innovación técnica e innovación administrativa. La primera definida como la implementación de cambios en los productos, los servicios y/o los procesos de producción; la segunda consistente en la implementación de cambios en la



estructura organizacional, los recursos humanos y/o los procesos administrativos. (Yamakawa y Ostos, 2011)

Conclusiones

La implementación de un sistema de acciones para la gestión empresarial en la EPASE de Ciego de Ávila que tiene como fundamento la innovación organizacional, garantiza avances significativos, materializados en mejoras económicas y de trabajo, además de impulsar de manera sustantiva sus procesos, en función de alcanzar mayor calidad, pertinencia, productividad y eficiencia.

La dirección de trabajo colectivo y participativo, a través de la incorporación de sus trabajadores a la toma de decisiones empresariales, donde se tengan en cuenta sus criterios, sugerencias y niveles de satisfacción, garantiza mayor compromiso y sentido de pertenencia por su empresa y su desarrollo.

Referencias Bibliográficas

- Arraut Camargo, L.C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 69, 22-41. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966002.pdf>
- Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba (2014). Ley 116 Código del Trabajo.
- CITMA (2023). Encuesta Nacional de Innovación 2023. Informe de resultados. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Consejo de ministros (2014). Decreto 326, Reglamento del Código de Trabajo.
- Consejo de ministros (2023). Decreto 87, De la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano.
- Consejo de Estado (2021). Decreto Ley 34, Del sistema empresarial estatal cubano.
- Delgado, M. (2023). *Innovación Empresarial*. Vol. II. Editorial Universitaria Félix Varela.
- Díaz Fernández, I. (2018). La innovación en empresas cubanas: un análisis para un debate. *Economía y desarrollo*, 159(1), 29-31.
- Díaz Canel, M, (2021). Palabras pronunciadas en reunión del Consejo de ministros por Miguel Díaz Canel, presidente de la República, 16 de julio.



- Díaz Canel, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(1). <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1000/1078>
- Evan, W. y Black, G. (1967). Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals. *The Journal of Business* 4(40), 519-530.
- EPASE de Ciego de Ávila (2019). *Evaluación del cumplimiento de los objetivos anuales e informe de producción*. Ciego de Ávila.
- EPASE de Ciego de Ávila (2020). *Evaluación del cumplimiento de los objetivos anuales e informe de producción*. Ciego de Ávila.
- EPASE de Ciego de Ávila (2021). *Evaluación del cumplimiento de los objetivos anuales e informe de producción*. Ciego de Ávila.
- EPASE de Ciego de Ávila (febrero 2021). Acta del consejo de dirección del mes de febrero.
- ISO18091 (2019). *Sistemas de gestión de la calidad- Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001 en el gobierno local*.
- Láscaris, T. (2002). Estructura Organizacional para la Innovación Tecnológica. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, 3, mayo-agosto.
- Medina, C. y Espinosa M. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. *Gestión y Estrategia*, 5, 54-63
<https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/477>
- Pérez, M., López, Y. y González, E. (2022). La innovación organizacional como un proyecto empresarial Caso de estudio a empresa eléctrica Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(6), 176-184.
- Seaden, G., Guolla, M., Doutriaux, J. y Nash, J. (2003). Strategic decisions and innovation in construction. *Construction Management and Economics*, 21(6), 603-612.
- Schumpeter, J. (1939) *Business Cycles: a Theoretical Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process*. New York: McGraw Hill.



Torres Cuevas, E. y González Díaz, P. (2021). *Las ciencias en la construcción de la sociedad y la cultura cubanas*. [Archivo PDF].

<http://www.repositorioedciencia.cu/jspui/handle/123456789/428>

Yamakawa, P. y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13(21), 93-115.

<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420005.pdf>

Conflicto de interés

Los autores no declaran conflictos de intereses.



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de los contenidos y no realice modificación de la misma.

Cite este artículo como:

Costa Reyes, O., Ruíz Gutiérrez, A. y Blanco López, A. (2024). Sistema de acciones para la implementación de la innovación organizacional en la gestión empresarial. *Universidad & ciencia*, 13(3), 69-84.

URL: <https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/8612>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13891148>