

APORTE DE LOS INCENTIVOS A LA INNOVACIÓN INCREMENTAL: UN ANÁLISIS EN LA RAMA JUDICIAL DE LA CIUDAD DE MANIZALES, CALDAS (COLOMBIA)

BERENICE MORA FRANCO

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo establecer la contribución de los incentivos en la innovación incremental en una organización del sector público, más concretamente del área de administración de justicia, lo que se fundamenta en la teoría de los recursos y las capacidades. A partir de esta perspectiva se quiere expandir la comprensión sobre la manera en la cual, las prácticas de incentivos pueden fomentar la innovación en un contexto organizacional específico dentro del sector público. El estudio se lleva a cabo en nueve despachos judiciales en la ciudad de Manizales. Este enfoque descriptivo permite un análisis detallado de los diferentes tipos de incentivos y su contribución específica a la innovación en el contexto de la administración de justicia. Los resultados indican que las acciones organizacionales que impulsan la innovación incremental, especialmente en el contexto del sector público como los Despachos Judiciales en Colombia, son escasas desde el punto de vista de los incentivos. Se destaca la importancia de establecer equipos de trabajo multidisciplinarios como una oportunidad de mejora, para gestionar y difundir ideas innovadoras que contribuyan a la prestación efectiva del servicio de justicia en Manizales, Caldas. *Palabras claves:* Sistema Judicial, Innovación Incremental, Incentivos

INTRODUCCIÓN

La innovación es crucial para las organizaciones, ya que permite desarrollar, aumentar y mantener su competitividad (Giraldo & Otero, 2017); Se entiende como el aprovechamiento de los recursos disponibles para alcanzar una posición destacada en el mercado (Cutipa et al. 2020). Las empresas innovadoras desarrollan su orientación al mercado, y mediante el monitoreo a clientes, competencia y nueva tecnología obtienen información del entorno, encuentran nuevas ideas de productos y procesos, nuevas formas de hacer negocios y detectan necesidades de los clientes cada vez más exigentes (Demuner et al. 2022). Esto ha generado un interés particular y creciente en la identificación de sus determinantes, entre ellos, la cultura organizacional como fuente para estimular la innovación (Vega, 2022), o para desestimularla dependiendo de los reemplazos o incrementos de otras variables organizacionales.

Así mismo, vale la pena pensar en los incentivos como estímulo a los equipos de trabajo y su impacto en la generación de innovaciones incrementales dentro de las organizaciones (Aguilar, 2023). Entre estas capacidades resalta el aprovechamiento de la tecnología existente que apoye la innovación incremental, es decir, la mejora continua con las actividades innovadoras que apuntan al uso de una tecnología completamente nueva (Demuner, 2022). La importancia de la innovación incremental tiene cabida en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, en el que los avances tecnológicos son cada vez rápidos (Demuner, 2022).

El estudio de las características organizacionales que están relacionadas con el grado incremental de innovación aún continúa siendo un campo de investigación amplio y muy prometedor (Vega, 2022). La mayoría de estudios previos encontrados en la revisión de literatura se encuentran centrados en parámetros organizacionales tradicionales que potencialmente inciden en la innovación incremental, tales como la centralización, complejidad y formalización (Vega, 2022). A pesar de eso, en Colombia no se han encontrado investigaciones recientes sobre la relación entre innovación e incentivos. Hasta ahora, no se ha encontrado en la revisión de la literatura ninguna relacionada con Despachos Judiciales.

Dentro de esta revisión, es posible identificar que una de las características organizacionales más discutidas y estudiadas en el campo de la innovación es el uso de diferentes equipos de trabajo, lo cual coincide con que la introducción de nuevos productos y servicios dependerá de la capacidad de los diferentes miembros de la organización para la gestión e intercambio de conocimientos. (Nando & Abad, 2016). Como consecuencia de esta debida gestión, los equipos de trabajo multidisciplinarios son considerados un medio poderoso no solo para crear sino para gestionar y hacer circular las ideas innovadoras (Nando & Abad, 2016 p.346). La gestión del capital humano de estos equipos y su competitividad derivada de su mismo desarrollo debe concebirse como una disciplina que vaya más allá de la administración del personal como centro de la estrategia organizacional en el sector privado. En virtud de lo anterior, el objetivo del presente artículo es establecer la contribución de los incentivos en la innovación incremental en una organización del sector público, más concretamente del área de administración de justicia, fundamentado en la teoría de los recursos y las capacidades.

REFERENTE TEÓRICO

La Teoría de los Recursos y Capacidades es una de las piedras angulares para forjar la ventaja competitiva en las organizaciones, considerando la heterogeneidad de las capacidades y recursos en cada compañía (Sánchez & Herrera, 2016). A partir de la consideración de las subjetividades de los recursos de la empresa y de la delimitación de sus alcances se proponen bienes y servicios para el cliente o el consumidor final, el cual también se define por una serie de particularidades que le permiten ser parte de cierto grupo de consumidores. De manera que, existe toda una rutina organizativa que determina lo que la empresa es o puede llegar a ser. (Sánchez & Herrera, 2016). Esto se da por las interacciones establecidas entre los recursos y capacidades, que además facilita la adaptabilidad en el mercado, por los cambios constantes en este.

Ahora bien, dentro de esta gestión de recursos y necesidades es imperativo hacer énfasis en que esta teoría se ajusta a las prácticas de gestión humana, en la medida en que son las personas, los actores principales en la generación de innovaciones incrementales, dichas subjetividades exigen una mayor intensidad en el proceso de aprendizaje y en el uso de diferentes fuentes de conocimiento. (Nando & Abad, 2016).

La Teoría de los Recursos y Capacidades reconoce una dinámica movible entre las necesidades y las propuestas de la empresa, “si las condiciones económicas, sociales y políticas en determinadas ocasiones fueran adversas, la empresa corre el riesgo de quedarse obsoleta” (Sánchez, 2010). De esta manera la innovación incremental en productos y servicios es un factor clave para la renovación y éxito organizacional (Sánchez & Herrera, 2016), pues respecto a otros tipos de innovación, las innovaciones radicales ofrecen beneficios sin precedentes para las organizaciones, trayendo consigo reducciones sustanciales de costos y la potencialización de creación de nuevos negocios, entre otros beneficios que finalmente pueden representar un desempeño organizacional superior.

Así mismo, la teoría de los recursos y las capacidades sostiene, que la empresa para llevar a cabo su actividad productiva necesita de la habilidad para conseguir y coordinar diversos recursos (Sánchez, 2010 p.45), entre ellos, los equipos y las habilidades y los talentos de los empleados en forma individual, así mismo, los activos intangibles como las patentes, las marcas, el know how, entre otros. De igual manera, la Teoría de los Recursos y las Capacidades señala que una capacidad es la aptitud que permite a un conjunto de recursos realizar colectivamente una actividad (Sánchez, 2010 p.45). Por lo tanto, los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, y las capacidades son la fuente más importante de su ventaja competitiva.

En otras palabras, una capacidad de innovación incremental de productos y de servicios puede considerarse una capacidad dinámica, la cual permite a las organizaciones mantenerse

alineadas con las necesidades específicas de sus clientes que evolucionan rápidamente en entornos de alta velocidad y de globalización (Slater 2014). Así mismo, la Teoría de los Recursos y las Capacidades se desarrolla dentro de un contexto dinámico toda vez que ellas atienden a necesidades cambiantes.

Es importante hacer especial énfasis, en que la Teoría de los Recursos y las Capacidades permite plantear que los incentivos benefician la innovación incremental, que como se mencionó anteriormente proporciona el desarrollo y salida de productos y de servicios que traen consigo beneficios significativos para los modelos de negocios tradicionales (Leifer, 2000).

Desde la Teoría de los Recursos y las Capacidades se ha defendido que la supervivencia de una empresa y su crecimiento dependen en parte de su capacidad para crear nuevos recursos, desarrollarlos y mantenerlos, y, además, de cómo los conservan y protegen (Rotundo & Hernández, 2014). Las batallas competitivas en mercados cada vez más dinámicos requieren el rompimiento de paradigmas.

Ahora bien, la relación entre los incentivos laborales y la Teoría de los Recursos y las Capacidades se materializa en la articulación coherente en las áreas de Gestión del Talento Humano (Slater, 2014) su humanización y su deber ser para brindar y velar por las condiciones necesarias que potencialicen el logro de un desempeño diferencial en las organizaciones a distinto nivel. Es allí donde los términos contractuales, las remuneraciones y diferentes tipos de incentivos cumplen un rol significativo en el desarrollo, potencialización y alcance de la estrategia empresarial basada en la transformación por innovación incremental.

Estas estrategias constituirán finalmente una “capacidad dinámica” (Sánchez, 2010 p.45). al interior de la organización que le permitirá a la empresa adaptar, integrar y desplegar habilidades organizacionales internas y externas, recursos y competencias funcionales para lograr una alineación correcta con el entorno comercial cada vez más cambiante.

Esta “capacidad dinámica” (Sánchez, 2010 p.45) se traducirá en una fuente de ventaja competitiva sostenible cuando se basa en una configuración y sinergia entre habilidades, recursos y competencias útiles en los diferentes equipos de trabajo interdisciplinarios.

Ahora bien, la diversidad en los equipos de trabajo interdisciplinarios no es el único aspecto que debe considerarse como elemento clave en la generación de innovación incremental al interior de las organizaciones (San Martín Fernández & Pérez, 2017); existen otros facilitadores relevantes que deben ser tenidos en cuenta cuando pensamos en incrementalidad: El estímulo para asumir riesgos y la compensación.

En cuanto a la asunción de riesgos, su fomento es considerado como uno de los factores más influyentes en la creatividad, puesto que es más probable que las personas produzcan nuevas ideas si se les da permiso para hacerlo (San Martín Fernández & Pérez, 2017). Aun así, el fomento de la asunción de riesgos y la diversificación de equipos interdisciplinarios no pueden ser considerados condiciones suficientes para la promoción de la innovación incremental a menos que los equipos de trabajo y el capital humano se encuentren exhortados para desempeñarse. De esta manera, debe existir una relación estrecha entre el riesgo y la recompensa, que lleva a esperar que las decisiones de asumir un mayor reto estén basadas en las expectativas de obtener un incentivo. (Arrogante, 2022)

Las organizaciones deben articular la intención estratégica de proporcionar un enfoque o pilar de encuentro entre la organización misma y su talento humano (Rotundo & Hernández, 2014) en el que, respecto a las innovaciones incrementales, esa intención comience con una meta que parezca exceder el alcance de la organización, obligándose a volverse más competitiva de manera innovadora, y enfocando a las empresas en lograr una posición novedosa.

Esta intención estratégica debe contemplar que las posibles compensaciones o incentivos destinados para la motivación y generación de innovaciones incrementales podrían a su vez generar una dualidad en el funcionamiento empresarial y en el sentir de sus equipos de trabajo, pues si bien se conoce que una organización es sostenible cuando existe una sinergia de esfuerzos a todo nivel en sus equipos de trabajo, (Rivas & Londoño, 2017 p.92) también es bien conocido que el peso de la misma sostenibilidad debe verse completamente soportado en un desempeño óptimo que esté alineado con la planeación estratégica y que las direcciones (tanto general como de cada área específica) tienen la responsabilidad de responder y dar plena justificación del desempeño y resultados de sus equipos. Así las cosas, el poder judicial consciente de la necesidad de innovación dispuso un plan estratégico propuesto por el Consejo Superior de la Judicatura que contempla la innovación, incluyendo aspectos de mejora continua e incentivos, el cual se denomina "Plan Estratégico del Consejo Superior de la Judicatura 2021-2025". (Consejo Superior de la Judicatura, 2021).

El "Plan Estratégico del Consejo Superior de la Judicatura 2021-2025" está orientado a modernizar el sistema judicial colombiano mediante el uso de tecnología e innovación. El plan tiene un enfoque integral que incluye la transformación digital de la Rama Judicial, con una asignación presupuestaria considerable (Consejo Superior de la Judicatura, 2021 p.26), destinada a la mejora de la infraestructura tecnológica, la capacitación del personal y la implementación de herramientas avanzadas. Uno de los ejes principales del plan es la creación de aplicaciones de análisis predictivo (Consejo Superior de la Judicatura, 2021 p.59) que permitan mejorar la toma de decisiones judiciales y optimizar los procesos internos. Para ello, el Consejo ha contratado consultorías especializadas en el desarrollo de analítica de datos, con el fin de aplicar inteligencia artificial en los procedimientos judiciales y mejorar la eficiencia operativa.

Otro componente clave es la implementación del Laboratorio de Innovación para la Ciudadanía, una iniciativa que busca promover la participación ciudadana y el acceso a la justicia a través de plataformas tecnológicas. (Consejo Superior de la Judicatura, 2021 p.64) Este laboratorio servirá como un espacio para experimentar y desarrollar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades de los usuarios del sistema judicial, incluyendo proyectos relacionados con la justicia colaborativa, la transparencia y la simplificación de trámites. A través de esta iniciativa, se espera consolidar una cultura de innovación en el sector judicial, donde los ciudadanos puedan interactuar de manera más eficiente con el sistema y proponer mejoras basadas en experiencias reales.

El plan también contempla el uso de tecnologías emergentes como el blockchain, (Consejo Superior de la Judicatura, 2021 p.66) que será aplicado en la administración de documentos judiciales, contratos y otros procesos que requieren una mayor seguridad y transparencia. La implementación de estas aplicaciones de blockchain contribuirá a fortalecer la confianza en el sistema judicial al garantizar la inmutabilidad y trazabilidad de la información. Con estas medidas, el Consejo Superior de la Judicatura se compromete a crear un sistema judicial más ágil, transparente y orientado a la innovación, lo que beneficiará tanto a los operadores judiciales como a los ciudadanos.

Incentivos e innovación incremental

Es importante hacer especial énfasis en que la teoría de los recursos y las capacidades permite plantear que los incentivos benefician la innovación incremental, la cual proporciona el desarrollo y salida de productos y servicios que traen consigo beneficios significativos para los modelos de negocios tradicionales (Leifer, 2000).

Los individuos buscan algo más en sus trabajos que las compensaciones extrínsecas, valorando factores como un ambiente de trabajo en el que puedan poner en práctica sus capacidades

y colaborar con gente interesante, poder trabajar en una atmósfera de respeto mutuo la posibilidad de realizarse en el trabajo, el ocio, poder y prestigio, menor ritmo de trabajo o que la organización tenga unos principios similares a los suyos por factores tales como el crecimiento personal, la autonomía operativa o el éxito en la tarea y no tanto por recompensas financieras (Romani, et al 2023). Además, “el sentimiento de competencia no mejorará la motivación intrínseca a menos que venga acompañado de autonomía” (Romani, et al 2023 p.56), esto es, los individuos no solamente deben experimentar autoconfianza o competencia percibida, sino que deben sentir que son ellos quienes deciden su comportamiento para que la motivación intrínseca se mantenga o, incluso, mejore.

La innovación no ha sido fácil de definir ni de medir, sin embargo, hay una caracterización que puede dilucidar este concepto, se trata de la innovación incremental, aquella que se aplica a la modificación o perfeccionamiento de productos-servicios o procesos ya existentes en el mercado o dentro de la unidad de producción; son mejoras significativas en algún proceso, producto o servicio ya existente (Medina y Chamorro, 2020)

Los incentivos laborales son recompensas o estímulos ofrecidos a los empleados para motivar su desempeño y lograr objetivos de la empresa (Guerra, 2021). A partir de una perspectiva organizacional, se puede afirmar que los incentivos laborales son una práctica de gestión humana porque ayudan a mejorar la productividad, el compromiso y la satisfacción de los empleados (Velásquez & D’aleman, 2018).

Las prácticas de gestión humana se enfocan en diseñar estrategias y acciones que las organizaciones implementan para manejar y desarrollar a su personal de manera efectiva (Maturana & Andrade, 2019). En este contexto, los incentivos laborales son considerados una de estas prácticas, empleadas para motivar y recompensar a los trabajadores. Estos incentivos forman parte de las herramientas que se utilizan para influir en el comportamiento y rendimiento del personal (González, 2020). Al proporcionar recompensas tangibles o intangibles, como bonificaciones, reconocimiento o oportunidades de crecimiento, se pretende incentivar a los empleados a alcanzar objetivos, mejorar su desempeño y contribuir a la innovación.

Además, los incentivos laborales están estrechamente relacionados con otras prácticas de gestión humana, como la evaluación del desempeño, la compensación y beneficios, y el desarrollo profesional (Barbosa et al. 2022). Estas prácticas se complementan entre sí para crear un entorno de trabajo favorable, donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos, lo que a su vez puede fomentar la innovación incremental en la organización.

De esta manera, se tiene que los incentivos laborales se pueden adoptar en cada una de las tipologías de las prácticas de gestión humana, las cuales comprenden el reclutamiento y la selección, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, la compensación y los beneficios (Asencio & Azuceli, 2023), entre otras. Cabe señalar que la innovación según la trayectoria tecnológica se refiere a la evolución y desarrollo de una tecnología a lo largo del tiempo. Implica mejoras y avances progresivos en una determinada área o industria.

Con el objetivo de realizar mejoras graduales y continuas en las prácticas de gestión humana, se puede hacer uso de la innovación incremental a partir de la implementación de nuevas tecnologías, la optimización de los flujos de trabajo y la capacitación constante del personal (Gómez, 2023). La implementación de la innovación incremental en las prácticas de gestión humana permite una evolución constante y una mejora progresiva en la gestión de recursos humanos (Villarreal & Imbaquingo 2023).

Los incentivos contribuyen con las innovaciones incrementales al fomentar la creatividad y el espíritu emprendedor de los empleados (Niquen & Quispe, 2022) al ofrecer recompensas por

ideas y mejoras, se estimula la generación de nuevas soluciones y la implementación de cambios graduales en los procesos y productos existentes.

Dentro de los ejemplos de incentivos que puedan influir en la innovación incremental, se destacan cinco de ellos (Rojas & Caceres, 2023): Bonificaciones por logros: Ofrecer recompensas económicas o bonificaciones a los empleados que generen ideas innovadoras o implementen mejoras en los procesos existentes. Reconocimiento y premios: Reconocer públicamente a los empleados que contribuyan con ideas o mejoras incrementales, otorgándoles premios o menciones especiales. Oportunidades de desarrollo profesional: Brindar oportunidades de capacitación, formación y desarrollo para que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos que impulsen la innovación en su trabajo. Flexibilidad laboral: Permitir a los empleados dedicar tiempo a proyectos de innovación o experimentación, otorgándoles cierta flexibilidad en sus horarios o asignándoles tiempo específico para trabajar en ideas creativas y el último de ellos participación en beneficios: Compartir los beneficios económicos o el éxito de las innovaciones incrementales con los empleados, a través de programas de participación en acciones o reparto de utilidades (Rojas & Caceres, 2023).

Los incentivos juegan un papel crucial en la promoción de la innovación incremental (Ricaldi et al. 2022) Estos estímulos y recompensas motivan a los empleados a generar ideas, implementar mejoras y buscar soluciones creativas en su trabajo diario.

Al ofrecer incentivos, como bonificaciones por logros o reconocimiento, se crea un ambiente propicio para que los empleados se sientan motivados y comprometidos a contribuir con ideas innovadoras (Niño & Alvarado, 2023). Esto fomenta la generación de mejoras graduales en los procesos existentes, así como la implementación de cambios incrementales en productos o servicios.

Los incentivos también ayudan a estimular la creatividad y el espíritu emprendedor de los empleados, ya que saben que serán recompensados por sus contribuciones (Pineda, 2022). Esto impulsa la generación de nuevas soluciones, la experimentación y la búsqueda constante de mejoras en el trabajo. En resumen, los incentivos laborales son una herramienta efectiva para promover la innovación incremental al motivar a los empleados a generar ideas, implementar mejoras y buscar soluciones creativas en su entorno laboral.

METODOLOGÍA

Alcance de investigación

Esta investigación, en primer lugar, tiene un alcance de tipo exploratorio, el cual consiste en estudiar fenómenos y problemas nuevos, desconocidos o poco estudiados (Bryman & Bell, 2015). En segundo lugar, también posee un alcance descriptivo, el cual tiene la finalidad de especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018). Así pues, es exploratoria porque la influencia de los incentivos en la innovación incremental es un fenómeno de análisis reciente dentro de la literatura científica en el campo de la gestión humana, como se identificó mediante la revisión de la literatura. Así mismo, este estudio posee alcance descriptivo, pues caracteriza los incentivos que contribuyen a la innovación incremental en nueve despachos judiciales en la ciudad de Manizales. El diseño de las entrevistas semiestructuradas, la aplicación de las mismas, la recolección de datos y respuestas y el análisis de estos tuvo una duración de dos meses.

Enfoque de investigación

Esta investigación se realizó siguiendo los procedimientos del paradigma o enfoque de investigación cualitativo. Este enfoque se utiliza cuando se busca describir y especificar elementos o categorías que integran un fenómeno particular (Creswell & Creswell, 2018), y cuando no se disponen de modelos o referentes teóricos para comprender aspectos que hacen parte de un sistema empresarial o social (Bryman & Bell, 2015). Como en este artículo, se pretende identificar cuál es la influencia de los incentivos en la innovación incremental es necesario describir y concluir, cuáles han sido las experiencias obtenidas desde el personal a cargo del servicio de acceso a la justicia en nueve despachos judiciales de la ciudad de Manizales, frente a la influencia de los incentivos en la innovación incremental, las cuales hayan marcado un cambio en el desarrollo y competitividad de este tipo de organizaciones.

Estrategia de investigación

La estrategia de investigación consiste en el método que se implementa para obtener los datos que le dan respuesta a la pregunta de investigación. (Hernández-Sampieri & MendozaTorres, 2018). Para este estudio, el método empleado fue la entrevista, la cual se define según Canales Cerón (2006) como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (p.163). El propósito de la entrevista es obtener información con relación al objetivo de investigación, articulando las variables que se desean precisar a través del enfoque cualitativo, dado que como primer paso se debe explorar y describir individualidades en el contacto personal con cada uno de los entrevistados y posteriormente se examina y compara la información recolectada a nivel colectivo, para determinar los resultados y generar conclusiones que permitan obtener un estudio en donde se determinen tendencias frente a la percepción de los funcionarios de los despachos judiciales sobre la influencia de los incentivos en la innovación incremental.

Técnicas y procedimientos de investigación

Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018) definen la entrevista semiestructurada como una guía de preguntas planeadas, pero flexibles, que tienen posibilidad de adaptarse de acuerdo con el desarrollo de la conversación, para así precisar conceptos y obtener datos acordes con el propósito de estudio. Así mismo, este tipo de entrevista permite generar interacción entre ambas partes para ampliar información y profundizar en temas de interés particular. La elección de la entrevista semiestructurada en esta investigación se contempló desde dos perspectivas: (1) el hecho de indagar sobre la influencia de los incentivos en la innovación incremental requirió brindar una definición de innovación incremental y seguir un orden específico en la guía de preguntas, pues primero se indagó sobre las innovaciones incrementales experimentadas y luego se profundizó sobre su relación con dichas innovaciones; y (2) como el fenómeno de la influencia de los incentivos en la innovación incremental, de acuerdo con la revisión de la literatura, ha sido poco estudiado, fue necesario aclarar el concepto de innovación incremental con el entrevistado sobre cuestiones emergentes que no están identificadas en el referente teórico.

En el Anexo 1 se presenta la guía de entrevista semiestructurada que se realizó en este estudio, la cual contiene 5 preguntas centrales enfocadas en: (1) Innovaciones incrementales que ya han sido implementadas en el juzgado; (2) procesos claves que soportan la relación entre incentivos y la innovación incremental; (3) aporte de la gestión humana al mejoramiento y desarrollo de la innovación incremental a partir de los incentivos; y (4) factores externos e internos que inciden en el desarrollo de la innovación incremental. Las entrevistas fueron realizadas entre los meses de noviembre y diciembre de 2023, las cuales fueron dirigidas a funcionarios de nueve despachos judiciales que participaron en el estudio, a razón de que estos tienen conocimiento del tipo de incentivos de las innovaciones incrementales que se han implementado en los juzgados

donde laboran. Para garantizar la calidad de la investigación, las entrevistas transcritas se presentan en el Anexo 2 de este documento.

Horizonte de tiempo de investigación

Esta investigación es de tipo transversal, puesto que la influencia de los incentivos en la innovación incremental se estudió en un punto de tiempo específico. Esto significa que se realizaron entrevistas en cada juzgado participante en un único momento.

Muestra

En este estudio se realizó un muestreo no probabilístico, específicamente, a propósito. Se seleccionaron entonces nueve juzgados de la ciudad de Manizales, a razón de que el sistema de justicia digital se ha implementado recientemente y tuvo un pico de actividad durante la pandemia ocasionada por el Covid-19 y en cumplimiento al Decreto 806 de 2020. Los juzgados que participaron se caracterizan en la Tabla 1.

Tabla 1. Caracterización de los juzgados seleccionados.

NUMERO	JURISDICCION	CUENTA CON INCENTIVOS	CUENTA CON INNOVACIONES INCREMENTALES
1	ORDINARIA	NO	NO
2	ORDINARIA	NO	NO
3	ORDINARIA	NO	NO
4	ORDINARIA	NO	NO
5	CONTENCIOSA ADMINISTRATIVA	SI	SI
6	ORDINARIA	NO	NO
7	ORDINARIA	NO	NO
8	ORDINARIA	NO	NO
9	ORDINARIA	NO	NO

La definición de la muestra de esta investigación obedece a la selección de nueve juzgados, en los que se puede determinar cuál es la influencia de los incentivos en la innovación incremental, ya que en este contexto existe una mayor interacción del talento humano con herramientas tecnológicas, para el desarrollo de los procesos judiciales.

Características claves en el muestreo no probabilístico

Muestreo no Probabilístico por Conveniencia.

La selección de la muestra depende de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Las razones relacionadas con la definición de la muestra dependen del proceso de toma de decisiones del investigador. La selección se ve influenciada por una elección cuidadosa y controlada de casos, con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Su valor reside en que las unidades de análisis son estudiadas a profundidad, lo que permite conocer el comportamiento de las variables de interés en ellas. Al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran provecho, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. (Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres 2018).

Procedimiento de análisis de datos

Los datos obtenidos de las entrevistas fueron, en primer lugar, transcritos de acuerdo con las preguntas de la guía de entrevista. En segundo lugar, las respuestas fueron analizadas mediante un proceso de codificación por patrones. Esto último permitió establecer coincidencias, consistencias y divergencias en las respuestas entregadas por los entrevistados.

RESULTADOS

La mayoría de los entrevistados perciben como innovación incremental algunas prácticas adquiridas por la contingencia post pandemia como: el uso de expedientes digitales, la implementación de audiencias virtuales y el uso de la nube, One Drive. Algunas de las respuestas como “A partir del año 2020, implementación de la virtualidad”, “Digitalización de los expedientes post pandemia”, “Audiencias Virtuales - uso de One Drive”, “El uso de herramientas tecnológicas en la justicia, por ejemplo, la creación de expedientes digitales en One Drive y la realización de diligencias remotamente”, son claros ejemplos de cómo estas prácticas representan cambios en la forma en que se realizan las tareas fundamentales en el sistema judicial e implican cierto grado de transformación de los procesos tradicionales, introduciendo nuevas tecnologías que podrían modificar la manera de trabajar y de gestionar la información y los procesos.

Los entrevistados perciben que las innovaciones incrementales y los cambios que han experimentado en sus procesos han sido el resultado de factores externos, como la pandemia, que obligaron al sistema judicial a adaptarse y continuar operando bajo nuevas condiciones (expertos 2,7 y 9). Estas medidas, aunque efectivas en el contexto de la crisis sanitaria, no surgieron de una estrategia interna de promoción de la innovación. Los cambios implementados durante la pandemia fueron percibidos como reacciones necesarias para mantener la operatividad en la administración de justicia, más que como parte de una planificación estratégica orientada a la mejora continua y la innovación.

Los entrevistados no perciben que existan incentivos efectivos para el fomento de la innovación incremental al interior del sistema de justicia. Respuestas como la de los entrevistados 7 y 8: “No veo incentivos. Eso fue una imposición estatal pero para el estado resulta económico y en muchos casos causa desmotivación”, “No hay incentivos ya que ha sido un panorama de prueba - error y por necesidades del servicio.”, son ejemplos que dan cuenta de que esto se debe a la ausencia de una cultura de incubación de ideas que eventualmente conduzca a un sistema de innovación, donde la mejora de procesos a través de iniciativas de los servidores o empleadores sea claramente fomentada y transversal en toda la organización.

Respuestas como “El uso de computador personal, anteriormente sólo era para algunos servidores.”, “Publicidad de las decisiones de manera virtual y acceso a los expedientes de manera virtual.” Y “El uso de estas herramientas nos han permitido ser más eficientes y que la sociedad tenga acceso a la administración de Justicia.” Son claros ejemplo de que para los entrevistados, el concepto de incentivos es ambiguo y poco claro, ya que nunca han disfrutado de beneficios ni se les ha presentado un plan que recompense sus aportes a la innovación incremental dentro del sistema judicial (expertos 3, 5,7 y 9). No existen programas o mecanismos visibles que reconozcan o premien las ideas y esfuerzos individuales o colectivos para mejorar procesos (experto 8). Esta falta de incentivos adecuados y visibles desmotiva a los servidores a proponer mejoras y cambios que puedan optimizar su trabajo diario.

La falta de una cultura de innovación y la ausencia de incentivos claros y tangibles hacen que las mejoras en los procesos judiciales se vean como respuestas reactivas a crisis externas en lugar de esfuerzos proactivos por parte del sistema judicial para mejorar y evolucionar. Para que exista un verdadero fomento de la innovación incremental, es esencial establecer un entorno que valore y recompense las ideas y contribuciones de todos los miembros del sistema, integrando estos

valores en la cultura organizacional y en la planificación estratégica, para generar una cultura de incubación de ideas que eventualmente conlleve a un sistema de innovación donde se fomente de manera clara y transversal la mejora de procesos a través de las iniciativas de los servidores o empleadores.

Si bien en la metodología se consideró la categorización de los juzgados seleccionados y se acreditó que la jurisdicción contenciosa administrativa cuenta con incentivos e innovaciones incrementales, es importante aclarar que esta afirmación se basa en el contexto específico generado por la contingencia del Covid-19. Durante ese período, la innovación incremental se limitó al uso de OneDrive, y el incentivo puntual se limitó a la capacitación impartida a los servidores para su utilización.

A nivel nacional, existe un Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial con un horizonte temporal de 2021 a 2025, tal como se expone en la metodología de esta investigación. Este plan incluye esfuerzos conjuntos para la implementación de diversas iniciativas de innovación. Sin embargo, no se encontraron avances significativos en su gestión hasta la fecha, ni se identificó un plan o sistema específico de incentivos destinado a fomentar la generación de ideas que se traduzcan en innovaciones incrementales. El plan contempla la actividad denominada “Implementación del Laboratorio de Innovación para la Ciudadanía”, cuyo objetivo es promover el desarrollo y la prueba de ideas que aborden problemas prácticos y mejoren la interacción de la ciudadanía con la Rama Judicial a través de tecnologías digitales. No obstante, no hay una consideración explícita en cuanto a la implementación de incentivos para el fomento de estas iniciativas. El plan estratégico se limita a describir su alcance, indicadores de resultados y consideraciones relativas a acciones de mitigación de riesgos, sin incluir el concepto de incentivos relacionados con la incubación e implementación de ideas innovadoras. Además, aunque existe un presupuesto general para la iniciativa de primer nivel, que incluye el apartado de Innovación y la Implementación del Laboratorio de Innovación para la Ciudadanía, no se especifica la proporción de este presupuesto asignada a esta iniciativa en particular, ni el porcentaje necesario para cada una de sus actividades. Tampoco se evidencia la existencia de un presupuesto o gestión del mismo para la aplicación de incentivos dirigidos a los servidores en materia de innovación, con el fin de promover la incubación e implementación de mejoras en sus procesos.

Los entrevistados perciben que la falta de incentivos para fomentar la innovación incremental puede eventualmente llevar a un uso inadecuado o desaprovechamiento de herramientas tecnológicas que podrían mejorar significativamente el funcionamiento de sus procesos internos (expertos 4, 6, 8 y 9). Esta situación no sólo afecta la eficiencia operativa, sino que también puede representar demoras significativas y reprocesos administrativos en la prestación de servicios, perjudicando la calidad del servicio ofrecido al público y la percepción de la eficiencia del sistema judicial.

Sin embargo, como resultado de esta falta de cultura de la innovación, los entrevistados encontraron particularmente difícil articular una idea clara de cómo un sistema de incentivos podría influir en el desarrollo e implementación de ideas que conlleven a innovaciones incrementales respuestas como “ Incentivos contraproducentes para la prestación del servicio.”, “ Retraso en los procesos y prestación del servicio de manera deficiente.”, “ Problemas de conectividad”, “La Rama Judicial debe procurar porque se blinde el programa digital empleado para evitar que personas que no están autorizadas accedan al sistema” a la pregunta “¿Cómo la falta de incentivos puede obstaculizar la innovación incremental en su juzgado?” son ejemplos claros de que los conceptos de innovación e incentivos para la promoción de ideas innovadoras son ajenas para muchos de los entrevistados. La ausencia de una estructura formal que fomente la contribución de innovaciones de cualquier grado provenientes de los servidores crea un entorno en el que las ideas innovadoras

no son valoradas ni promovidas. Esta estructura debe tener su origen en el pensamiento estratégico de la rama judicial, y para establecerse como sistema, deberá contar con lo siguiente:

1. Definición de Objetivos:

Promover la innovación incremental: Fomentar mejoras continuas y graduales en los diferentes procesos judiciales.

Aumentar la eficiencia y la efectividad: Optimizar los tiempos de resolución de casos y la utilización de recursos.

Fomentar la colaboración y la creatividad: Incentivar la cooperación entre diferentes áreas y niveles del sistema judicial.

Mejorar la satisfacción del usuario: Aumentar la percepción de justicia y la calidad del servicio para los ciudadanos.

2. Presupuesto y Recursos

Asignación de Recursos Específicos: Crear un rubro destinado exclusivamente para financiar las iniciativas de innovación, que incluya contemplar los incentivos que vayan a tener lugar como estrategia para la promoción

Apoyo Logístico: Proveer recursos materiales, tecnológicos y de asesoría necesarios para la implementación de ideas.

3. Establecer criterios claros y objetivos para evaluar las propuestas de innovación:

Relevancia: Alineación con los objetivos estratégicos de la rama judicial.

Impacto: Medición del potencial impacto positivo en la eficiencia, efectividad, o satisfacción del usuario.

Viabilidad: Consideración de la factibilidad técnica, operativa y financiera.

Sostenibilidad: Capacidad de mantener los beneficios a largo plazo.

Replicabilidad: Posibilidad de implementar la innovación en otras áreas o niveles de la organización.

4. Definición de tipos de incentivos:

Incentivos Monetarios: Bonos, premios en efectivo o incrementos salariales para los funcionarios que propongan y ejecuten ideas innovadoras.

Incentivos No Monetarios:

Reconocimientos Públicos: Certificados, menciones honoríficas, o eventos de premiación.

Desarrollo Profesional: Acceso prioritario a capacitaciones, seminarios o programas de formación avanzada.

Oportunidades de Liderazgo: Asignación de proyectos especiales o roles de liderazgo para los proponentes de innovaciones exitosas.

Flexibilidad Horaria: Permitir horarios flexibles o días libres adicionales para los equipos innovadores.

5. Proceso de Presentación y Evaluación de Propuestas

Convocatoria Abierta: Lanzamiento de convocatorias periódicas para que los funcionarios presenten propuestas de innovación.

Formato de Presentación: Definir un formato estándar para la presentación de ideas (objetivos, metodología, resultados esperados, recursos necesarios, etc.).

Comité Evaluador: Crear un comité evaluador multidisciplinario compuesto por representantes de diferentes áreas (administración, recursos humanos, tecnología, etc.).

Fases de Evaluación:

- **Fase Inicial:** Revisión preliminar para garantizar que las propuestas cumplan con los criterios básicos.
- **Fase de Evaluación Técnica:** Evaluación detallada de la viabilidad, impacto y relevancia de las propuestas.
- **Fase de Selección Final:** Presentación de las mejores propuestas a la alta dirección para la selección final.

6. Implementación y Seguimiento

Plan Piloto: Seleccionar las propuestas para un plan piloto de implementación.

Monitoreo y Evaluación Continua: Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el éxito de las innovaciones implementadas.

Retroalimentación: Recoger feedback continuo y así ajustar el sistema de incentivos según sea necesario.

7. Comunicación y Cultura Organizacional

Campañas de Comunicación Interna: Utilizar boletines, intranets, reuniones y talleres para promover la importancia de la innovación.

Liderazgo Visible: Involucrar a los altos mandos en la promoción de una cultura de innovación.

Espacios de Colaboración: Crear espacios físicos o virtuales donde los funcionarios puedan intercambiar ideas y desarrollar propuestas conjuntas.

8. Participación de Todos los Niveles

Inclusión: Asegurar que todos los niveles de la organización tengan la oportunidad de participar y beneficiarse del sistema de incentivos.

9. Reglamento y Normatividad

Marco Regulatorio: Asegurar que el sistema de incentivos cumpla con las normativas vigentes en el sector público y en la rama judicial.

Políticas Internas: Desarrollar políticas claras que regulen la participación, la evaluación y la entrega de incentivos.

10. Evaluación y Ajuste del Sistema

Revisión Periódica: Realizar evaluaciones anuales para medir la efectividad del sistema de incentivos.

Ajuste Continuo: Adaptar el sistema de incentivos en función de los resultados obtenidos y las necesidades cambiantes del entorno judicial.

Ahora bien, los entrevistados expresan un interés significativo en la exploración e implementación de diversos recursos y herramientas tecnológicas, reconociendo que su uso podría traducirse en una mejora continua de sus procesos internos y en una prestación de servicios más eficiente y efectiva para los usuarios, esto puede reflejarse en respuestas como “Sistematización de los procesos”, “Parametrización de organización de los documentos en los expedientes”, “Planeador digital de Audiencias. Alerta que recuerde a los usuarios mora y link de acceso a las

Audiencias.”, “Una capacitación que actualice a los servidores de la nueva estrategia tecnológica” a la pregunta “¿Cuál Innovación Incremental le gustaría presenciar o implementar?”, demuestran que este interés no solo se centra en la adopción de nuevas tecnologías, sino también en la optimización y aprovechamiento de las herramientas ya disponibles para maximizar su impacto positivo en la mejora de procesos internos.

Además de su interés en la tecnología en sí, los entrevistados subrayan la importancia crucial de la capacitación con respuestas como “Capacitaciones para los servidores judiciales y optimización de los recursos sin que sea sinónimo de esclavitud laboral.” reconocen la necesidad de recibir formación adecuada y continua para adquirir un conocimiento profundo y práctico de las diferentes herramientas tecnológicas y demás recursos que se incorporen a la mejora de procesos. La capacitación es vista como un componente esencial para asegurar que los servidores puedan interiorizar y utilizar eficazmente las estrategias tecnológicas implementadas. La correcta capacitación no solo facilitaría la adaptación a las nuevas herramientas, sino que también permitiría a los servidores comprender plenamente su potencial y aplicarlas de manera que mejoren significativamente sus funciones diarias y la eficiencia general de sus puestos de trabajo. La formación continua y efectiva es fundamental para garantizar el correcto conocimiento, interiorización y uso de estas tecnologías, permitiendo así una mejora tangible en sus labores diarias y una mayor eficiencia en el sistema judicial.

Los entrevistados perciben que los incentivos pueden variar desde bonificaciones económicas en su salario, beneficios educativos y salario emocional (expertos 4,6 y 9). Existen discrepancias en las respuestas ya que en algunas, los entrevistados perciben que cuando se les está preguntando por incentivos, se están refiriendo a las innovaciones incrementales que quisieran experimentar en sus procesos diarios y de cara a los usuarios (expertos 7 y 8). Esto puede ser resultado de la misma falta de cultura de la innovación que sea promovida por el mismo sistema judicial, que no solo tenga como prioridad la interiorización de un sistema de innovación, sino que tenga claro un sistema de incentivos que fomente la incubación de ideas que potencialmente tengan como resultado mejoras tangibles e innovadoras en los procesos que son transversales al sistema de justicia.

Los entrevistados perciben que los incentivos pueden variar desde bonificaciones económicas en su salario hasta beneficios educativos (expertos 1, 3, 6 y 9). Sin embargo, existen discrepancias en las respuestas, ya que algunos entrevistados interpretan que la pregunta sobre incentivos se refiere a las innovaciones incrementales que desearían ver implementadas en sus procesos diarios y de cara a la atención a los usuarios (expertos 2, 7 y 8). Esta confusión puede ser resultado de la falta de una cultura de innovación actual dentro del sistema judicial. Actualmente, no se prioriza claramente la adopción de un sistema de innovación ni se establece un sistema de incentivos que fomente la incubación y generación de ideas con el potencial de producir mejoras tangibles e innovadoras en los procesos transversales del sistema de justicia.

DISCUSIÓN

Dada la naturaleza cualitativa de la presente investigación, emergen diferentes hipótesis, las cuales son fundamentales en enfoques inductivos de investigación, proporcionando una manera dinámica y adaptativa de construir teorías y comprensiones basadas directamente en el análisis de los datos recolectados. Este enfoque permitió un desarrollo de las hipótesis flexible y adaptativo conforme se obtenía nueva información, lo que generó una comprensión mucho más profunda y contextual de los fenómenos estudiados.

Estas hipótesis proporcionan una visión integral sobre cómo los incentivos y otros factores pueden influir en la innovación incremental dentro del sistema judicial en la ciudad de Manizales, destacando tanto las oportunidades como los desafíos presentes en este contexto específico.

En primera instancia, la mayoría de los entrevistados consideran que no existe una cultura de incubación de ideas e innovaciones dentro del sistema judicial, atribuible a una evidente falta de articulación en la comunicación y divulgación del Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial, ya que el mismo abarca diversas iniciativas y planes de acción orientados a fortalecer y mejorar el servicio de la administración de justicia en el país, mediante el impulso de tecnologías disruptivas, innovación tecnológica, y el uso de ciencia de datos; y de esta misma forma detalla y plantea las diferentes actividades que hacen parte de estos proyectos. Sin embargo, a pesar de que este plan detalla las iniciativas que la Rama Judicial tomará en el horizonte de tiempo entre los años 2021 a 2025, carece de un enfoque específico que establezca incentivos o compensaciones que apremien y fomenten la generación e incubación de ideas innovadoras que provengan de los servidores. La ausencia de mecanismos claros y visibles que reconozcan y premien las contribuciones individuales o colectivas en la mejora de procesos desmotiva a los servidores e inhibe la propuesta de mejoras y cambios que podrían optimizar su desempeño diario.

La ausencia de una cultura de innovación se manifiesta en la carencia de iniciativas estructuradas para reconocer y recompensar la creatividad y los esfuerzos de mejora provenientes de los servidores y equipos de trabajo. Los resultados de las entrevistas evidencian que los servidores perciben una falta de apoyo institucional para la propuesta de nuevas ideas, lo que genera una atmósfera de resistencia al cambio. Esta situación no solo desincentiva a los servidores, sino que también restringe la capacidad del sistema judicial para adaptarse y evolucionar de manera proactiva.

La implementación de programas de reconocimiento acompañados de incentivos tangibles podría transformar esta dinámica, promoviendo una cultura más abierta a la innovación y la mejora continua. Un programa que ofrezca incentivos diversos, como recompensas económicas, reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional y acceso a beneficios específicos para los servidores que propongan e implementen mejoras innovadoras en los procesos judiciales, contribuiría a consolidar una cultura de innovación. Esto no solo estimularía la generación de ideas que impulsen mejoras incrementales, sino que también reforzaría la comprensión de la importancia de la innovación en la administración de justicia.

Para la definición, diseño e implementación de un programa de incentivos será fundamental tener en cuenta diferentes etapas de ejecución:

- **Diagnóstico inicial:** En la que se definirá y evaluará el estado actual de los diferentes procesos judiciales que se quieren estudiar. Lo anterior tendrá el fin último de identificar las áreas con potencial de mejora que se planean intervenir.
- **Definición de Incentivos:** Se deben determinar los tipos de incentivos (económicos, reconocimientos, oportunidades de desarrollo profesional, beneficios adicionales), así como los criterios de elegibilidad y mecanismos de asignación.
- **Diseño del Sistema:** Será necesario el desarrollo de un plan que incluya objetivos y estrategias de implementación, así como un sistema de seguimiento y evaluación de ideas propuestas e implementaciones.
- **Implementación y ejecución:** La implementación de este sistema debe traer consigo una estrategia de difusión interna que permita el conocimiento y alcance del mismo a todas las áreas que se quieran impactar.
- **Evaluación y ajustes:** Para el seguimiento y la evaluación, será necesaria la definición de un comité encargado, que tendrá como responsabilidad el monitoreo del impacto del programa, la recopilación y análisis de la retroalimentación de los participantes y la formulación de los ajustes que sean necesarios para optimizar y mejorar el funcionamiento del programa.

Los entrevistados consideran que muchas de las iniciativas percibidas como innovaciones incrementales y los cambios en sus procesos fueron impulsados por factores externos, como la pandemia de COVID-19, que forzaron al sistema judicial a adaptarse para mantener su operatividad bajo nuevas condiciones. Estas medidas fueron interiorizadas más como reacciones necesarias para asegurar la continuidad del servicio, en lugar de formar parte de una planificación estratégica enfocada en la mejora continua y la innovación.

Las respuestas de las entrevistas semiestructuradas confirman el papel innegable de la pandemia de COVID-19 como catalizador para la adopción de innovaciones tecnológicas en el sistema judicial. No obstante, los entrevistados perciben que estas innovaciones fueron impulsadas principalmente por la necesidad, más que por una estrategia interna proactiva. Este enfoque reactivo evidencia la falta de planificación a largo plazo y la ausencia de un marco estratégico para la innovación. Incorporar una planificación estratégica que integre las lecciones aprendidas de la pandemia y establezca objetivos claros para la innovación podría convertir las respuestas a las crisis en oportunidades sostenibles de mejora. Aunque se ha formulado un Plan Estratégico de Transformación Digital para la Rama Judicial en 2021, es evidente la falta de articulación y comunicación efectiva de este plan, lo que genera un desconocimiento generalizado de las iniciativas que en él se proponen.

La interiorización de una cultura organizacional desde la implementación de un sistema de incentivos que valore y premie la innovación, motivará a los servidores y a los diferentes equipos de trabajo a asumir riesgos y a pensar creativamente para mejorar sus procesos, y de esta manera contar con recursos innovadores que podrán servir como herramientas proactivas y reactivas ante diferentes situaciones de adversidad que permita contar con procesos resilientes que se adapten y que permitan la operación bajo nuevas condiciones.

Los entrevistados destacan que la falta de incentivos para el fomento de la innovación incremental puede llevar a un uso inadecuado o desaprovechamiento de herramientas tecnológicas que podrían mejorar y optimizar significativamente el funcionamiento de sus procesos internos. Esta situación afecta directamente la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido al público.

La falta de incentivos adecuados ha llevado a un uso subóptimo de las herramientas tecnológicas ya disponibles. Las entrevistas semiestructuradas revelaron que, aunque exista el acceso a tecnologías avanzadas, la falta de motivación y, sobre todo, de capacitación, impide su uso efectivo. Esta situación no solo ralentiza los procesos internos, sino que también afecta negativamente la calidad del servicio al público.

Es fundamental incluir la capacitación continua y el reconocimiento por el uso eficaz de la tecnología dentro del sistema de incentivos. Esto maximizará el potencial de las herramientas tecnológicas, promoviendo la mejora continua de la eficiencia operativa. A su vez, se traducirá en procesos más dinámicos para los diferentes equipos de trabajo y en una mayor satisfacción del usuario final.

La capacitación es considerada como parte fundamental para asegurar que los servidores puedan interiorizar y utilizar eficazmente las estrategias tecnológicas implementadas. La formación continua y efectiva es crucial para garantizar el correcto conocimiento, interiorización y uso de estas tecnologías, permitiendo así una mejora tangible en sus labores diarias y una mayor eficiencia en el sistema judicial.

De nuevo, la capacitación continua emerge como un factor crítico para la correcta implementación de estrategias innovadoras. Los resultados de las entrevistas semi estructuradas enfatizan la necesidad de programas de formación que no solo enseñen el uso de nuevas herramientas y procesos, sino que también promuevan una comprensión profunda de su potencial

y su aplicación para la mejora de sus operaciones diarias. Una formación efectiva permitiría a los servidores aplicar de manera óptima las herramientas tecnológicas y permitirse interiorizar los procesos mejorados en base a sus ideas innovadoras de manera que puedan experimentar en su totalidad la mejora significativa de sus funciones diarias. Esto, a su vez, fomentaría un entorno de trabajo más adaptable y resiliente ante futuros desafíos.

Los entrevistados sugieren que los incentivos pueden variar desde bonificaciones económicas, beneficios educativos o hasta salario emocional. La implementación de un sistema de incentivos que fomente la incubación de ideas y contribuciones de todos los miembros del sistema es parte esencial para generar una cultura de innovación y mejorar los procesos internos en los despachos judiciales.

La implementación de un sistema de incentivos diversificado que aborde las diferentes necesidades y motivaciones de los servidores podría ser base fundamental para generar un entorno más dinámico y propicio para la innovación. Este enfoque no solo mejoraría la motivación de los servidores, sino que también promovería la incubación de ideas que podrían traducirse en mejoras significativas y sostenibles en los procesos judiciales.

Limitaciones del Estudio

El presente estudio presenta diversas limitaciones. En primer lugar, su enfoque cualitativo y la muestra limitada a únicamente nueve despachos judiciales impiden la generalización de los resultados a otros contextos o sectores. Además de lo anterior, la recolección de datos se basó únicamente en entrevistas semi estructuradas, lo que podría introducir sesgos de percepción entre los entrevistados. Es por esto que se recomienda realizar estudios adicionales que incluyan una muestra más amplia y diversa, abarcando diferentes áreas y equipos de trabajo. Además de lo anterior, una vez se ejecute la implementación del sistema de incentivos para promover las innovaciones incrementales, resultaría beneficioso investigar el impacto de los diferentes tipos de incentivos en la innovación incremental a través de enfoques cuantitativos que permitan una mejor generalización de los resultados. Finalmente, explorar la relación entre la capacitación y la efectividad de la implementación de las diferentes innovaciones incrementales producto del sistema de incentivos, podría proporcionar retroalimentaciones valiosas y significativas para mejorar las prácticas actuales en los despachos judiciales.

Conclusiones

La investigación determinó que los incentivos contribuyen significativamente a la innovación incremental en una organización del sector público, específicamente en el ámbito de la administración de justicia, basándose en la teoría de recursos y capacidades. Se evidenció que la falta de una cultura de innovación, así como la ausencia de incentivos claros y tangibles, limita el aprovechamiento de herramientas tecnológicas que podrían optimizar considerablemente los procesos internos del sistema judicial. Esta deficiencia puede afectar tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio ofrecido al público.

Se ha identificado que una capacitación integral, junto con una comunicación y divulgación efectivas a todos los niveles sobre las estrategias implementadas y los planes de acción dirigidos a la transformación digital, la innovación y la mejora de procesos, es esencial para que los servidores comprendan y apliquen de manera eficaz las tecnologías. Es crucial ofrecer una formación continua y bien estructurada para garantizar un conocimiento profundo y un uso adecuado de estas tecnologías. Esto no solo facilita una mejora tangible en sus funciones diarias, sino que también incrementa la eficiencia del sistema judicial.

Asimismo, es fundamental la implementación de un sistema de incentivos que promueva la generación de ideas y la participación activa de los servidores, fomentando una cultura de innovación y optimizando los procesos internos en los despachos judiciales de Manizales. Este

sistema de incentivos podría incluir bonificaciones económicas, oportunidades de desarrollo profesional y otros beneficios no monetarios, asegurando que los servidores estén motivados a proponer mejoras y cambios que optimicen su desempeño cotidiano.

Referencias

- Aguilar Tandalla, A. M. (2023). Plan de incentivos laborales en la cooperativa de ahorro y crédito Virgen del Cisne (Bachelor's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC).) <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/10043>
- Arrogante Ramírez, A. B. (2022). *Organización de eventos empresariales 2*. Ediciones Paraninfo, SA.
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=o4h3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=De+esta+manera,+debe+existir+una+relaci%C3%B3n+estrecha+entre+el+riesgo+y+la+recompensa,+que+lleva+a+esperar+que+las+decisiones+de+asumir+un+mayor+riesgo+est%C3%A9n+basadas+en+las+expectativas+de+obtener+un+incentivo&ots=RvMCR6YHFB&sig=nPw0ntNrrCs-zXBSTHx5RvTwPHs>
- Asencio, A. Y., & Azuceli, I. (2023). La Gestión Del Talento Humano Y Su Impacto En Los Diferentes Procesos Dentro De La Administración De Recursos Humanos.
<http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1597>
- Barbosa Roa, Y. A., Díaz Tunjano, H. L., Gómez Cárdenas, J. M., Moreno Soto, P. A., & Rubio Pérez, C. E. (2022). *Compensación emocional y su influencia en el bienestar laboral en la empresa A&J SAS* (Bachelor's thesis, Psicología-Virtual).
<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/6885>
- Bryman, A. (2015). *Social research methods* (5th ed.). Oxford, OX: Oxford universaty press
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Businessresearch methods* (4th ed.). Oxford, OX: Oxforduniversaty press
- Canales Cerón M. *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM Ediciones; 2006. p. 163-165.
- Creswell, J. W. C. JD (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method*. (AM Helen Salmon, Chelsea Neve, Megan O’Hefferman, David C. Felts, Ed.)(Fifth).
- Consejo Superior de la Judicatura. (2021). Plan Estratégico del Consejo Superior de la Judicatura 2021-2025. Consejo Superior de la Judicatura.
https://www.ramajudicial.gov.co/documents/2339481/48916557/Anexo1Acuerdo11631PETD2021_2025.pdf/841488aa-7c55-41ca-bff1-a2c9918ba5af
- Cutipa-Limache, A. M., Escobar-Mamani, F., Anchapuri, M., & Valreymond-Tacora, D. (2020). La intensidad de innovación y la competitividad de micro y pequeñas empresas exportadores de artesanía textil. *Revista EAN*, (89), 155-176.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602020000200155&script=sci_arttext
- Demuner-Flores, M. D. R., Delgado-Cruz, A., & Vargas-Martínez, E. E. (2022). Innovación y rendimiento: relación mediada por la orientación al aprendizaje y al mercado en empresas mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 82-94.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232022000100082&script=sci_arttext
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar*. Ediciones Paraninfo, SA.
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=HgnZlxbpJY0C&oi=fnd&pg=PA141&q=As%C3%AD+mismo,+la+teor%C3%ADa+de+los+recursos+y+las+capacidades+sostiene,+que+la+empresa+para+llevar+a+cabo+su+actividad+productiva+necesita+de+la+ha>

- [bilidad+para+conseguir+y+coordinar+diversos+recursos+\(S%C3%A1nchez,+2010+p.45\)+&ots=2VdUkOD6R1&sig=alpqYB0wuMhS6b5CybsYD-MNxJQ](#)
- Giraldo Pérez W. & Otero Gómez M. (2017). La importancia de la innovación en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes
- Gómez Jaramillo, N. (2023). IBM: Revolucionando el mundo de la tecnología.
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/31559>
- González Garcés, D. I. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Administración Pública.).
<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31523>
- Guerra P.P. M. (2021). Influencia de la motivación extrínseca en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa multiservicios de terminación de edificios.
<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3974>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill.
- Leifer, R. (2000). *Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts*. Harvard Business Press.
[https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=fCePoidL4OwC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Leifer+et+al.+2000\)+&ots=d5PPr5W81x&sig=QTDZyMWMsNiMvVm7mFfYu8a0VuA](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=fCePoidL4OwC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Leifer+et+al.+2000)+&ots=d5PPr5W81x&sig=QTDZyMWMsNiMvVm7mFfYu8a0VuA)
- Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2012). The performance of small and medium-sized technology-based enterprises: Do product diversity and international diversity matter? *International Business Review*, 21(5), 941-956.
- Maturana, D., & Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-113. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512019000400101&script=sci_arttext
- Medina & Chamorro (2020) Innovación, emprendimiento y producción científica.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28063519006/html/#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20incremental%2C%20es%20aquella,producto%20o%20servicio%20ya%20existente>.
- Nando, M. A., & Abad, M. B. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Palibrio.
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=UTGvDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Dentro+de+esta+revisi%C3%B3n,+es+posible+identificar+que+una+de+las+caracter%C3%ADsticas+organizacionales+m%C3%AAs+discutidas+y+estudiadas+en+el+campo+de+la+innovaci%C3%B3n+es+el+uso+de+diferentes+equipos+de+trabajo,+lo+cual+coincide+con+que+la+introducci%C3%B3n+de+nuevos+productos+y+servicios+depende%C3%A1+de+la+capacidad+de+los+diferentes+miembros+de+la+organizaci%C3%B3n+para+la+gesti%C3%B3n+e+intercambio+de+conocimientos&ots=aCCHWOpLiD&sig=o61zty44MENTTjTg1rgJSRmxd9Q>
- Niño, F. A. L., & Alvarado F, D. Y. (2023). Diseño de un plan estratégico del talento humano y desempeño laboral para la empresa Coomultasalud de la ciudad de Bucaramanga.
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/12935>
- Niquen Carrasco, F. G., & Quispe Gamboa, J. Y. (2022) Factores que influyen en el espíritu emprendedor de una empresa tradicional.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659728>

- Pineda Aldana, L. C. (2022) *Factores organizacionales que promueven el comportamiento intraemprendedor de los empleados en empresas colombianas* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia). <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/84296>
- Ricaldi Pesantes, M. A., Cesa, P., & Vanessa, J. (2022) El impacto de la colaboración de los clientes y de los colaboradores en los procesos de innovación y productividad en empresas del sector servicios. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/668355>
- Rivas, L. M., & Londono-Correa, D. (2017). Revisión del tema de sinergias corporativas: origen, resultados y beneficiarios. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 153-162. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231730030X>
- Rojas Q, J. R., & Caceres T, R. D. L. M. (2023). Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo de los colaboradores de la empresa industrial Perú Piping Spools, Punta Negra-2022. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2478>
- Romani Alejo, G. E., Romani Alejo, N. S., & Roque Barrios, N. E. (2023). La eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras. https://repositorio.cidcuador.org/bitstream/123456789/2392/1/2Libro%20La%20Eficiencia.VF_24_5_2023pdf.pdf
- Rotundo, G. J. Z., & Hernández, A. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68), 735-759. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29032819007.pdf>
- San Martín Fernández, A., & Pérez, D. (2017). La realidad de la innovación organizacional en Chile: un estudio de caso. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/174111>
- Sanchez Penaflor, S., & Herrera Aviles, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2), 133-146. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052016000200008&script=sci_arttext
- Slater, D. (2014). Intervenciones y la geopolítica de lo imperial. *Geopolítica (s)*, 5(1), 35. <https://core.ac.uk/download/pdf/38816097.pdf>
- Vega Soto, C. A. (2022). Impacto de la estructura y el comportamiento organizacional en la magnitud de la innovación en una muestra de trabajadores de empresas mexicanas. <https://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/2662>
- Velásquez, N. R. P., & D'aleman, L. C. P. (2018). Efectos de las prácticas de gestión humana en la producción de las subjetividades laborales. *Perspectivas en psicología*, 15(2), 15-27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6739565>
- Vera Villarreal, E. F., & Imbaquingo Titumaita, N. F. (2023). *La innovación incremental en los productos ofertados por la empresa florícola "New Flowers"* (Bachelor's thesis). <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/13696>

Anexo 1.

Se considera innovación incremental a la acción orientada a crear un valor adicional sobre un producto, proceso o servicio que ya existe. El uso de la tecnología es un ejemplo de innovación incremental porque, a través de ella se implementan diferentes atributos tecnológicos a los productos, procesos o servicios los cuales incrementan su valor y eficiencia.

1. ¿Cuál innovación incremental ha experimentado en el juzgado en los últimos 12 meses?
2. ¿Qué tipo de incentivos han sido más efectivos para fomentar la innovación incremental?
3. ¿Cómo la falta de incentivos puede obstaculizar la innovación incremental en su juzgado?
4. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tiene para mejorar la influencia de los incentivos en la innovación incremental en su juzgado?
5. ¿Cuál innovación incremental le gustaría presenciar o implementar?

Anexo 2.

Ruta transcripción de entrevistas:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1HNNq_jn-kIUdbBBDKZQkCn4647IO1_gQ/edit?amp%3Bouid=117052459683132691636&%3Brtpof=true&%3Bsd=true&pli=1&gid=178262915#gid=178262915