



Propuesta de innovación abierta entre Santex y Happy Employees para su caso de éxito Vistage, intervención en comunicación interna con enfoque en Bienestar Organizacional.

Alumna: Cardozo, Gisele Verónica

DNI: 29.699.358

Legajo: VLEM000842

Carrera: Licenciatura en Emprendimiento

Resumen

El presente trabajo analiza una propuesta de innovación abierta para fortalecer la comunicación interna y el bienestar organizacional en Vistage Argentina, en alianza con Santex y Happy Employees. El caso parte de una problemática identificada en la baja participación, deficiencia de canales comunicativos y resistencia al cambio dentro del departamento de comunicación institucional. Mediante la articulación de estrategias innovadoras y el enfoque colaborativo, se propone una intervención estructurada en fases que incluye diagnóstico, diseño de soluciones, implementación de tecnologías colaborativas y evaluación continua. El abordaje se sustenta en marcos teóricos sobre innovación abierta, comunicación interna y bienestar laboral, proponiendo la co-creación como mecanismo para fortalecer la cultura organizacional y adaptarse a entornos cambiantes. La intervención prevé una duración de seis meses, alcanzando a toda la organización, con indicadores concretos de evaluación para medir impacto y sostenibilidad.

Abstract

This report analyzes an open innovation proposal aimed at improving internal communication and organizational well-being at Vistage Argentina through a strategic alliance with Santex and Happy Employees. The intervention addresses issues such as low employee engagement, ineffective communication channels, and resistance to change in the institutional communication department. Based on collaborative innovation, the proposal includes diagnostic assessment, co-design of digital and methodological solutions, and continuous evaluation. Supported by theoretical frameworks on open innovation, internal communication, and workplace well-being, the initiative seeks to foster a participatory and resilient organizational culture. The plan spans six months and encompasses all organizational levels, with measurable KPIs to ensure long-term effectiveness.

Palabras clave

Innovación abierta; Comunicación interna; Bienestar organizacional; Alianzas estratégicas; Cultura organizacional; Participación; Transformación digital.

Introducción

Marco de referencia Institucional:

En el presente reporte de caso se realizará un análisis de una propuesta de innovación abierta para el caso de éxito Vistage donde los actores involucrados, Santex como principal referente de innovación y la colaboración de una tercer startup llamada Happy Employees, juntos conformarán una alianza estratégica que permitirá solucionar y afrontar los desafíos internos que la organización objeto de estudio presenta en la actualidad.

Vistage es una organización basada en una cultura en grupo de pares y liderazgo, su compromiso con el impacto social la llevaron a consagrarse en una de las plataformas de coaching ejecutivo más influyentes del mundo.

Su alianza con Santex comenzó hace varios años, cuando buscaba un proveedor de tecnología, quien brindó soporte en diversas áreas, ampliando rápidamente sus recursos para satisfacer las crecientes demandas del departamento de IT de Vistage (Santex, sf).

Es importante destacar que, tal como se señala en (Santex, 2023) las soluciones más relevantes se dieron en aspectos como: la rápida ampliación de soluciones de software, prestación de servicios in situ y liderazgo estratégico remoto.

Santex y Vistage comparten valores organizacionales que han fortalecido su relación a lo largo del tiempo, permitiendo que esta colaboración evolucione y alcance nuevos niveles de éxito.

Vistage, como una organización que promueve el liderazgo y el desarrollo empresarial, responde diariamente a los desafíos que se presentan en un mundo cada vez más globalizado por lo que busca innovar en todas las áreas de su organización.

Breve descripción de la problemática:

En un análisis reciente se identificó deficiencias en la comunicación interna del departamento de comunicación institucional principalmente en los factores asociados a la baja participación y compromiso, canales de comunicación, resistencia al cambio y limitaciones internas en innovación que afectan la cohesión del equipo, la motivación y el bienestar general, lo cual impacta negativamente en la productividad y en el clima laboral.

Para resolver estos problemas, Vistage recurre nuevamente a Santex quien plantea la intervención con una estrategia basada en la colaboración y experiencias de agentes externos especializados en brindar soluciones especificadas y ajustadas a la necesidad de cada organización.

Para el abordaje de la solución, es donde aparece Happy Employees, startup especializada en promover bienestar organizacional con prácticas innovadoras y personalizadas que fomentan un ambiente laboral saludable y motivado.

En este contexto, Santex y Happy Employees trabajarán juntas para desarrollar una estrategia de innovación abierta enfocada en fortalecer la comunicación interna y promover el bienestar organizacional, aportando los conocimientos y tecnologías necesarias para su caso de éxito Vistage.

Resumen de antecedentes:

Los antecedentes en este reporte del caso sobre innovación abierta son fundamentales para contextualizar y comprender las bases sobre las cuales se desarrolla la estrategia de fortalecimiento de la comunicación interna en Vistage.

Asimismo, identificar las prácticas previas, los desafíos existentes y las experiencias anteriores relacionadas con la comunicación y el bienestar organizacional nos proporcionan un marco de referencia para evaluar y fundamentar las decisiones actuales, asegurando que la propuesta de innovación sea coherente con el contexto organizacional y las tendencias en gestión del talento y bienestar laboral.

En el caso de Vistage, analizar estos antecedentes es clave para entender cómo las prácticas pasadas han influido en la percepción de los empleados y en la cultura organizacional, y cómo la innovación abierta puede potenciar estos aspectos para lograr un impacto positivo en la comunicación y el bienestar de los colaboradores.

En base a ello, se mencionan algunos antecedentes que sustentan esta propuesta;

Caso de LEGO Group: La compañía implementó plataformas abiertas para que los empleados compartieran ideas e innovaciones relacionadas con productos y procesos internos. Este enfoque promovió una mayor transparencia en la comunicación interna, incrementando el compromiso y el bienestar percibido por los empleados (Boudreau et al., 2017).

Caso de IBM: quien utilizó comunidades abiertas para involucrar a empleados en proyectos innovadores, fomentando un ambiente colaborativo que mejoró la percepción

sobre la comunicación interna y aumentó el sentido de pertenencia (Chesbrough & Appleyard, 2007).

Caso en Philips: La empresa desarrolló plataformas digitales abiertas donde los empleados podían expresar opiniones sobre políticas internas y procesos. Esto resultó en una mayor satisfacción laboral y percepción positiva respecto a la comunicación (Vanhaverbeke et al., 2017).

Es importante mencionar también, el de NASA. (2014) y la experiencia de Santex en la implementación de una propuesta de innovación abierta similar en una organización anterior, donde lograron mejorar significativamente la percepción de los empleados sobre la comunicación interna y su bienestar general.

Desde una perspectiva teórica, la alineación cultural favorece la creación de relaciones sólidas y duraderas, ya que comparte principios y prácticas que facilitan la cooperación y el compromiso mutuo (Schein, 2010). La compatibilidad en valores y objetivos, como la orientación a resultados y la comunicación efectiva, contribuye a fortalecer la confianza y la cohesión entre las organizaciones, aspectos esenciales para el éxito de alianzas estratégicas.

En otra perspectiva teórica, el bienestar psicológico y social en el trabajo está asociado con prácticas participativas y transparentes (Danna & Griffin, 1999).

La innovación abierta puede facilitar estas prácticas mediante plataformas colaborativas que fortalecen relaciones internas.

Asimismo, la participación activa de los empleados en procesos de innovación puede mejorar significativamente su percepción sobre la comunicación interna y su bienestar (Baldwin & von Hippel, 2011).

La co-creación fomenta un sentido de pertenencia y valor, lo cual impacta positivamente en la satisfacción laboral.

Relevancia del caso:

La relevancia del caso en Vistage Argentina radica en la capacidad para ilustrar cómo las organizaciones que priorizan el desarrollo del liderazgo, la cultura organizacional y el bienestar de sus empleados pueden fortalecer su competitividad y sostenibilidad a largo plazo (Vistage, 2023).

Este enfoque no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también fomenta un entorno laboral resiliente y adaptable, esencial en un mercado en constante cambio (Danna & Griffin, 1999).

Además, el caso destaca cómo alianzas estratégicas, como la colaboración entre Santex y Happy Employees, pueden potenciar la innovación abierta para resolver problemáticas internas relacionadas con la comunicación y el bienestar.

La integración de tecnologías y metodologías psicosociales permite abordar las causas raíz de los desafíos internos, promoviendo una cultura más participativa, transparente y saludable (Chesbrough & Appleyard, 2007).

El análisis realizado en este reporte del caso es importante porque proporciona un ejemplo práctico de cómo las empresas pueden aplicar principios de innovación social y gestión del cambio para mejorar su desempeño organizacional.

La experiencia previa de Vistage en liderazgo y cultura organizacional sirve como marco de referencia para entender cómo la colaboración y la apertura a nuevas ideas son fundamentales para la innovación y el crecimiento sostenido (Vistage, 2023).

Los ejes centrales que dan fundamento y relevancia a la propuesta que se desarrollara a continuación, son los siguientes:

- Permite facilitar la integración de conocimientos y recursos diversos.
- Promover soluciones innovadoras y adaptadas a las necesidades específicas.
- Fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje.
- Reducir costos y riesgos asociados a la innovación.
- Mejorar la capacidad de adaptación y resiliencia organizacional.

En conclusión, la adopción de principios de innovación abierta permitirá a Vistage fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo, lo cual es esencial para mantenerse a la vanguardia en un mercado competitivo. Además, esta estrategia puede reducir costos, ampliar la capacidad para resolver problemas complejos y diferenciarse de la competencia, contribuyendo así a la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la organización (Chesbrough & Appleyard, 2007).

Análisis de situación

Vistage es consciente que debe encontrar la solución a la problemática de comunicación interna del departamento de comunicación institucional implementando

estrategias innovadoras que fortalezcan su cultura organizacional y promuevan el bienestar de sus colaboradores.

Anteriormente, la alianza con Santex le ha proporcionado soluciones en temas tecnológicos específicamente para su plataforma de coaching ejecutivo.

Como resultado de su antecedente de éxito, Vistage recurre a Santex para una nueva intervención estratégica que brinde soluciones innovadoras a su problema de comunicación interna.

Santex, se reconoce con impronta emprendedora "Creemos en grandes desafíos. La Pasión e Innovación son nuestro motor para crear soluciones trascendentes" (Universidad Siglo 21, 2023).

En esa misma línea de ideas, una solución trascendental implica la utilización de un enfoque empresarial que fomente la colaboración y cooperación con actores externos, de allí la participación de Happy Employees, que utiliza su experiencia en promover el bienestar laboral en las organizaciones para formar una alianza clave con Santex y desarrollar una solución a la problemática mencionada en dicha organización.

En base a lo antes dicho, se profundizará en el análisis completo de situación de Vistage en su entorno externo PESTEL y el análisis organizacional FODA, culminando con el diagnóstico detectado y la justificación de la implementación de la solución sugerida para el caso concreto.

Análisis PESTEL

Este análisis de contexto permitirá a Vistage comprender en detalle las fuerzas externas que pueden facilitar o desafiar sus iniciativas de innovación abierta y bienestar organizacional planteados. Asimismo, estudiar estos factores les permitirá identificar y diseñar estrategias más resilientes y efectivas, aprovechando las oportunidades para mitigar los riesgos.

En base a ello, conocer el mercado y como podría influir en la toma de decisiones resulta fundamental y valiosa en este reporte de caso para definir si conviene o no implementar una estrategia de innovación abierta para la problemática detallada en Vistage.

Político:

La inestabilidad política siempre ha sido un factor predominante en la Argentina, desde que asumió como presidente Milei en el 2023 con su partido, la libertad avanza, la lucha contra la inflación ha sido su principal prioridad por ello su programa de políticas económicas se centran en la reducción del gasto público, la reducción de la burocracia y las privatizaciones. (BBC, 2024).

En este contexto, se vive un clima social complejo generando tensiones entre diferentes sectores de la sociedad que se ven perjudicados desde la vigencia de la Ley bases (Ley de bases y puntos de partida para la libertad de los argentinos, N° 27742, 2024).

En este escenario político dominado aún por la incertidumbre resulta fundamental pensar en regulaciones laborales y de salud que apoyan el bienestar de los empleados.

Económico:

Argentina se ve constantemente batallando con desafíos económicos mantener los índices bajos de inflación, evitar la devaluación y la crisis económica por la apertura de las restricciones para la compra de moneda extranjera como por ejemplo el dólar.

La actual situación económica del país arroja una inflación de 3,7 % en el mes de marzo y una baja significativa en el mes de abril del 2,8 % en lo que va del 2025 (INDEC,2025).

Resulta importante para toda organización tener en cuenta los datos que refleja este índice ya que impactan directamente en el poder adquisitivo de los empleados, afectando la moral y la percepción de la satisfacción laboral.

Adaptarse a estos escenarios resulta sumamente difícil, Vistage cuenta con una impronta organizacional que le permite hacerlo, implementando estrategias de impacto para mitigar los efectos de la inflación en sus empleados y reducir los costos del ausentismo y la rotación laboral.

El contexto económico es un punto fundamental que siempre hay que tener en cuenta si de bienestar se habla, las sucesivas crisis que el país ha atravesado afectan de forma significativa la percepción del clima organizacional y la motivación del equipo de trabajo.

Sociocultural:

En Argentina y en muchos países del mundo se ha incrementado la importancia del cuidado de la salud mental, así como también del bienestar organizacional como ejes claves en toda organización innovadora centrada en las personas.

Un estudio realizado por IDEA, INECO y PUNTUAL revela que el 82% de los empleados en Argentina prioriza su salud mental tras la pandemia. Además, el 80% valora el equilibrio entre la vida personal y laboral, y el 75% considera fundamental la calidad de los vínculos interpersonales en el trabajo (Forges Argentina, 2023).

Resignificar y construir el compromiso de los empleados forman parte de los grandes desafíos a la hora de innovar en programas de bienestar laboral y liderazgo emocional, lo que lleva a las empresas a pensar estrategias laborales cada vez más satisfactorias.

Tecnológico:

El mercado laboral ha evolucionado rápidamente con la digitalización donde el bienestar de los empleados constituye una prioridad estratégica.

En este gran avance tecnológico, surgen las plataformas digitales como una herramienta específica para tratar los temas de salud mental, combatir el estrés, la sobrecarga laboral y el bienestar de los empleados.

El artículo de SAP Concur AR (2024) destaca cómo la integración de herramientas digitales puede optimizar el bienestar laboral. Se mencionan aplicaciones de meditación y mindfulness, plataformas de bienestar mental como Woebot.

La implementación de estas tecnologías contribuye a un entorno laboral más saludable y equilibrado, alineado con las tendencias actuales hacia la digitalización del bienestar organizacional.

Por todo lo dicho, es importante destacar que, las herramientas digitales permiten mejorar la optimización de las cargas de trabajo, personalizan recomendaciones de salud mental detectando los primeros síntomas de estrés, monitoreo continuo para prevenir el burnout, logrando mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Ambiental:

Argentina tiene un interés cada vez más creciente por implementar políticas sostenibles y aprovechar energías renovables como la solar y eólica para mitigar problemas ambientales.

En el artículo de *Sustainable Brands* (2023) se aborda cómo las empresas están comenzando a incorporar prácticas ecológicas dentro de sus programas de bienestar organizacional. Se destaca la creciente tendencia de las empresas a crear entornos de trabajo sostenibles, que no solo contribuyen a la salud ambiental, sino que también favorecen el bienestar físico y mental de los empleados.

La implementación de espacios de trabajo "verdes", la reducción de desechos plásticos y la promoción de la movilidad sostenible, como el uso de bicicletas y transporte ecológico, son algunas de las estrategias mencionadas.

Además, se argumenta que el bienestar ecológico no solo tiene beneficios para el planeta, sino que también mejora la moral de los empleados, creando una conexión emocional con los valores corporativos. Este enfoque resalta cómo el bienestar organizacional y las prácticas ecológicas pueden ir de la mano para fomentar un ambiente de trabajo más saludable y alineado con la sostenibilidad global.

Las prácticas ecológicas y de sostenibilidad no son incompatibles con las iniciativas de bienestar ya que pueden integrarse internamente en un entorno laboral saludable y responsable.

Legal:

A continuación, se detallan las principales regulaciones que influyen en el sector:

Ley 20.774 Contratos de trabajo, Ley 19.587 Higiene y Seguridad en el Trabajo y sus decretos reglamentarios, Ley 27.555 Régimen legal del contrato de teletrabajo, Ley 26.657 Salud Mental y la Ley 24.013 Ley de empleo.

En Argentina, el Plan Nacional de Salud Mental 2021-2025, desarrollado por el Ministerio de Salud de la Nación, establece un marco legal y operativo para promover la salud mental en la sociedad, incluyendo en el ámbito laboral.

El plan reconoce el derecho de todas las personas a acceder a una atención de salud mental integral, destacando la importancia de la integración de estos cuidados dentro de las organizaciones y los espacios de trabajo.

Las empresas que integran estos aspectos en sus estrategias laborales no solo cumplen con normativas y expectativas sociales, sino que también mejoran su productividad y retención de talento, creando ambientes de trabajo más saludables y sostenibles.

Análisis FODA

Esta herramienta permite identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, en este caso para Vistage.

Fortalezas:

Modelo de Mentoring Exclusivo: Vistage Argentina ofrece un modelo único de mentoría, conectando a líderes empresariales de diferentes sectores con coaches ejecutivos y otros directores generales en un espacio exclusivo de intercambio de experiencias. (Vistage Argentina,2023).

Red Global de Apoyo: Vistage es parte de una red global que conecta a más de 24,000 líderes en 20 países. Esta conexión con ejecutivos de diversas industrias y países proporciona a los miembros una visión amplia y perspectivas valiosas, que facilita la resolución de problemas complejos y el desarrollo personal y profesional. (Vistage Argentina,2023).

Metodología Comprobada: La metodología de Vistage, que combina sesiones de coaching con la interacción entre pares, está respaldada por más de 60 años de experiencia y estudios que demuestran la efectividad de este modelo para incrementar el rendimiento empresarial (Vistage Argentina, 2022).

Oportunidades

Crecimiento de la Demanda de Capacitación Ejecutiva: En el contexto de la globalización y la digitalización, los líderes empresariales requieren más que nunca programas de formación continua. Vistage tiene la oportunidad de expandir su influencia al ofrecer programas adaptados a las nuevas necesidades tecnológicas y de innovación de las empresas. (Forbes,2023).

Expansión del Mercado Local y Regional: La empresa tiene oportunidades de expansión tanto en Argentina como en otros países de América Latina, dada la creciente demanda de programas que apoyen la transformación de las empresas a través de la mejora del liderazgo. (Entrepreneur, 2024).

Aumento del Interés en el Bienestar Organizacional: Con el creciente enfoque en la salud mental y el bienestar dentro de las organizaciones, Vistage tiene la oportunidad de integrar más elementos relacionados con el bienestar personal y organizacional en su oferta, respondiendo así a una tendencia creciente entre las empresas que buscan equilibrar la productividad con el bienestar de sus empleados. (PwC, 2023).

Debilidades

Dependencia de un Modelo Tradicional: Aunque Vistage ha mantenido un modelo de coaching ejecutivo de gran éxito, este modelo podría verse como tradicional frente a las nuevas dinámicas de trabajo remoto e híbrido. La falta de flexibilidad en la implementación de programas podría limitar su atractivo entre las empresas más jóvenes o aquellas en sectores altamente tecnológicos. (Harvard Business Review, 2022).

Escalabilidad en el Mercado Local: Si bien Vistage tiene presencia internacional, su enfoque en la mentoría personalizada podría resultar difícil de escalar en mercados más grandes o en regiones con altos niveles de competencia. Esto podría generar desafíos para seguir expandiéndose en un mercado altamente competitivo. (TechCrunch, 2023)

Amenazas

Competencia Creciente de Otras Plataformas de Formación Ejecutiva: El mercado de formación y coaching ejecutivo está viendo un aumento de nuevas plataformas digitales y programas de formación empresarial, como LinkedIn Learning, Udemy y Coursera, que ofrecen opciones más económicas y flexibles. Esto representa una amenaza para Vistage, que depende de la exclusividad y el precio alto para diferenciarse. (Business Insider, 2023).

Impacto Económico y Político en Argentina: La inestabilidad económica y política en Argentina puede afectar la capacidad de las empresas de pagar por programas de alto costo como los que ofrece Vistage. Esto podría frenar la demanda, especialmente en un contexto de crisis económica. (El Cronista, 2023).

El análisis FODA de Vistage revela que la organización goza de una sólida reputación y un modelo de negocio probado, con fortalezas como su exclusividad, red global y metodologías efectivas. Sin embargo, también enfrenta desafíos como el alto costo de sus programas y la creciente competencia digital.

Para mantenerse competitiva, podría explorar nuevas oportunidades, como la integración de elementos tecnológicos y el bienestar organizacional, mientras se adapta a las nuevas demandas del mercado y la economía local.

Asimismo, la innovación abierta constituye la estrategia más conveniente para resolver los problemas de comunicación interna planteados ya que puede aprovechar la alianza de Santex con la startups aliada Happy Employees para obtener resultados

favorables en el interior de su organización optimizando las estrategias de comunicación y regenerando su cultura interna.

La integración de las sólidas experiencias de Santex y Happy Employees en la implementación de estrategias que mejoren la calidad de vida de sus empleados favorecen la consolidación de una ventaja competitiva para Vistage.

Desde el perfil profesional, la intervención en Vistage para fortalecer la comunicación interna se puede encaminar aplicando los conceptos aprendidos referidos a los procesos de innovación, en particular la innovación abierta, la articulación de los ecosistemas emprendedores, propuesta de valor, adaptación al cambio y cultura organizacional.

Marco Teórico

La finalidad de este segmento es exponer los conceptos y las teorías de algunos autores que servirán de fundamento y respaldo de la propuesta de innovación abierta considerada para el caso de éxito Vistage, brindando una comprensión y visión más clara de la importancia de los conceptos ejes como comunicación interna y su enfoque en el bienestar e innovación abierta como columna vertebral de este reporte del caso.

Innovación abierta: es un concepto que fue popularizado por Henry William Chesbrough (2003) quien sostiene que las organizaciones pueden y deben utilizar tanto ideas internas como externas para acelerar su innovación y expandir sus mercados.

La innovación abierta implica la colaboración con agentes externos, como proveedores, clientes, universidades y otras organizaciones, para compartir conocimientos, recursos y capacidades con el fin de generar valor y resolver problemas complejos (Chesbrough, 2003).

En un entorno donde la interconexión entre individuos y organizaciones ha aumentado significativamente gracias al avance de internet, y donde el conocimiento es más accesible y más abundante que nunca, las empresas, especialmente en el ámbito de la innovación, deben considerar las ventajas de colaborar con otros en lugar de trabajar de manera aislada, con el fin de maximizar los beneficios y resultados de sus procesos innovadores.

En este sentido, los suecos Jonas Ridderstrale y Kjell Nordstrom, en su best seller mundial *Funky Business* (2000, p. 34) señalan que “en la aldea global no podemos hacer las cosas solos. Necesitamos encontrar compañeros de trabajo en todo el mundo.

Necesitamos a los mejores, no a los más cercanos”. De hecho, el centro del paradigma de la innovación abierta se sitúa en este presupuesto: en la ineficiencia de realizar por sí solas todas las actividades de I+D.

Haciendo énfasis en algunos de sus beneficios, es importante destacar que la aplicación de la innovación abierta, le permite a la empresa haciendo uso de las posibilidades que brinda esta herramienta, aprovechar la experiencia y los recursos de otros para desarrollar nuevas soluciones más rápidamente y a un menor costo. (Rodríguez, J. L., & Lorenzo, A. G, 2010).

Existe una gran coincidencia entre los autores mencionados en cuanto a que la innovación abierta se ha convertido en un elemento fundamental para que las empresas puedan mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios del mercado.

La colaboración con agentes externos, como proveedores, consultores y otras organizaciones, permite aprovechar conocimientos, recursos y experiencias diversas, enriqueciendo el proceso innovador.

En el caso de Vistage, la alianza con Santex y Happy Employees ejemplifica cómo la cooperación con expertos y empresas especializadas puede potenciar la generación de ideas, mejorar procesos y fomentar un entorno de innovación continua.

Estas colaboraciones no solo facilitan la incorporación de nuevas perspectivas, sino que también fortalecen la capacidad de las empresas para responder de manera más efectiva a los desafíos del entorno, demostrando que la innovación abierta y la colaboración externa son claves para el éxito sostenido en el mundo empresarial actual.

Para Cuenca (2018), la comunicación interna es el conjunto de actividades comunicativas que desarrolla una organización para crear y mantener unas buenas relaciones con sus miembros y entre ellos, mediante el uso de diferentes técnicas de comunicación que les mantengan informados, integrados y motivados. Se contribuye, de esta manera, a lograr los objetivos de la empresa.

En relación con lo planteado, Chiavenato (2004) sostiene que la comunicación organizacional interna específicamente representa el proceso mediante el cual los individuos intercambian información que puede darse de manera formal e informal y en diversas direcciones.

Bienestar organizacional: se refiere a la percepción de los empleados sobre su salud física, mental y emocional en el entorno laboral, así como a la satisfacción con su trabajo y condiciones laborales (Danna & Griffin, 1999).

La calidad de vida que presentan los trabajadores en las organizaciones, así como en su entorno de trabajo y las relaciones laborales, son factores que pueden afectar a los individuos para que ellos se encuentren satisfechos en el lugar donde ellos realizan sus actividades. (Duro 2013 p.184).

Por consiguiente, tanto la comunicación interna como el bienestar organizacional se complementan entre si y constituyen elementos indispensables para fomentar la cultura corporativa centrada en las personas.

La interacción entre innovación abierta, comunicación interna y bienestar organizacional es fundamental para el desarrollo de organizaciones resilientes y adaptativas.

La innovación abierta necesita tener canales de comunicación efectivos que faciliten la colaboración y el intercambio de ideas con agentes externos, así como también un ambiente que fomente el bienestar de los empleados, ayuda a que participen activamente y estén más receptivos a nuevas ideas, lo cual fortalece los procesos de innovación.

Chesbrough y Crowther (2006), describe un modelo de etapas en el proceso de innovación abierta, incluyendo fases como la identificación de oportunidades que sirven para reconocer áreas donde la organización puede beneficiarse de conocimientos externos, detectar necesidades internas y externas que puedan ser abordadas mediante colaboración abierta, la colaboración externa, la integración, la comercialización, y comunicar los beneficios internos y externos para maximizar el impacto.

Por eso, poner en práctica estrategias que combinen estos conceptos puede mejorar la capacidad de las organizaciones para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en entornos que cambian rápidamente.

Diagnóstico y discusión

En base al análisis realizado anteriormente se identifica que Vistage, con una trayectoria desde el año 2000 y un compromiso con el liderazgo y el impacto social, enfrenta desafíos en su comunicación interna que afectan la cohesión, el compromiso y el bienestar organizacional.

La cultura organizacional, basada en grupos de pares y liderazgo, requiere fortalecer sus canales de comunicación para potenciar su impacto y adaptarse a los cambios del entorno.

Los problemas identificados son:

1-Falta de canales efectivos y participativos: La comunicación interna no logra llegar de manera efectiva a todos los niveles, generando desconexión y desinformación.

2-Baja participación y compromiso: Los empleados sienten que no son escuchados o que sus necesidades de bienestar no son atendidas, afectando la motivación.

3-Resistencia al cambio: La cultura tradicional, aunque sólida, presenta resistencia a nuevas metodologías de comunicación y bienestar.

4-Limitaciones internas en innovación: La organización no cuenta con procesos estructurados para incorporar ideas externas o nuevas prácticas en su comunicación.

Para resolver estos problemas, se recomienda adoptar un enfoque de innovación abierta, involucrando a agentes externos que puedan aportar nuevas ideas, metodologías y tecnologías.

En este contexto, los agentes externos clave son:

Santex: Empresa especializada en soluciones tecnológicas y digitales, con experiencia en plataformas de comunicación, colaboración y bienestar digital.

Happy Employees: startups enfocada en cultura organizacional, bienestar laboral y programas de engagement, con metodologías innovadoras para fortalecer la comunicación y el clima laboral.

Con toda la información recogida, tanto en el análisis de situación como el marco teórico, se determina que es imprescindible establecer alianzas estratégicas con Santex y Happy Employees, co-creando soluciones tecnológicas y metodológicas adaptadas a la realidad y las necesidades específicas de Vistage.

Los beneficios esperados en esta intervención son, la mejora significativa en la efectividad y participación de la comunicación interna, mayor compromiso y bienestar de los empleados, cultura organizacional más abierta, innovadora y resiliente y capacidad de adaptación rápida a cambios internos y externos.

Plan de implementación

Objetivo General:

Fortalecer la comunicación interna y promover el bienestar organizacional de Vistage, mediante la implementación de una propuesta de innovación abierta para la co-creación de soluciones innovadoras, tecnológicas y metodológicas, en alianza con Santex y Happy Employees.

Objetivo Específico:

Desarrollar e implementar un comité de innovación abierta con la empresa Santex, para la apropiación de conocimientos basados en liderazgo para fortalecer a 3 referentes de Vistage.

Desarrollar un sistema participativo y digital de comunicación interna que incremente la participación, el compromiso y el bienestar de los empleados en un plazo de 6 meses.

Alcance:

En lo que respecta al alcance geográfico, la propuesta se llevara a cabo en la sucursal de Vistage de Argentina en su sede ubicada en la calle Manuel Ugarte 2110, C1428 Cdad. Autónoma de Buenos Aires, impactando en todas las áreas y en todos los niveles.

Los colaboradores de la implementación serán los gerentes, los mandos medios, equipos técnicos y el resto de los empleados junto con el equipo de los aliados externos.

En relación al alcance de contenidos, se trabajarán sobre los ejes relacionados a la innovación abierta mediante la inclusión de procesos de retroalimentación continua y co-creación con empleados y agentes externos, comunicación interna y bienestar organizacional, mediante el uso de plataformas digitales y metodologías participativas donde se llevará a cabo una fase de prueba piloto en el departamento de comunicación institucional con expansión posterior en toda la organización.

En relación al alcance temporal previsto, la propuesta demandara una duración de 6 meses, comenzando en julio del 2025 y finalizando en diciembre del mismo año.

Recursos involucrados:

La innovación abierta se ha consolidado como una estrategia fundamental para potenciar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en un entorno dinámico y globalizado (Chesbrough, 2003).

La implementación exitosa de este enfoque requiere no solo de ideas innovadoras, sino también de recursos adecuados, tanto financieros como humanos, que permitan transformar esas ideas en soluciones concretas y escalables.

Los recursos involucrados en esta implementación, son los siguientes;

Recursos humanos:

Área/departamento	Empresa aportante	Cantidad
Personal del departamento de comunicación institucional	Vistage	4
Líder de recursos humanos	Vistage	1
Personal de departamento de desarrollo e innovación	Santex	5
Departamento de bienestar organizacional	Happy Employees	5

Recursos Tecnológicos:

Plataformas	Empresa aportante
Slack, para comunicación en tiempo real a través de canales temáticos, mensajes directos y video llamadas integradas.	Santex
Miro, pizarra digital colaborativa para brainstorming, planificación, diseño de procesos.	Santex
Asana, para gestión de proyectos y tareas con seguimiento visual (tableros, cronogramas, calendarios).	Santex

Recursos metodológicos:

Talleres/programas/encuestas	Empresa aportante	Cantidad
Talleres de Co-Creación del bienestar organizacional.	Happy Employees	12
Encuestas de participación y bienestar.	Happy Employees	6
Actividades de Yoga para la mejora de la salud física, emocional y mental.	Happy Employees	12

Programas motivacionales, en espacios recreativos de la empresa.	Happy Employees	12
--	-----------------	----

Acciones Específicas:

1-Diagnóstico y alineación:

Reuniones iniciales de los equipos involucrados, tanto de Vistage como de los agentes externos, diagnóstico participativo con empleados para identificar necesidades específicas, definición de KPIs y metas.

2-Diseño de soluciones:

Co-crear soluciones tecnológicas y metodológicas adaptadas a las necesidades específicas de Vistage, co-creación de prototipos de plataformas y metodologías, selección de tecnologías y herramientas digitales, diseño de campañas de comunicación y participación.

3- Crear un comité de innovación abierta:

Integrar representantes internos y externos para gestionar y evaluar ideas, proyectos con lanzamiento piloto en un grupo o departamento y mejoras continuas en comunicación interna con capacitación a empleados y líderes.

4- Implementar programas de innovación en comunicación y bienestar:

Utilizar metodologías de design thinking y agile para diseñar campañas, canales y contenidos que respondan a las necesidades reales del equipo.

5-Evaluación y ajuste:

Evaluar el impacto de las innovaciones en la comunicación, el compromiso, recolección de feedback y el bienestar, ajustando las estrategias en función de los datos y feedback recibido finalizando con la implementación en toda la organización.

Marco de Tiempo:

Los plazos estipulados para la propuesta, junto con las acciones a cumplir, se detallan en la siguiente figura.

<i>MARCO TEMPORAL DE IMPLEMENTACIÓN EN VISTAGE</i>						
	<i>JUL</i>	<i>AGO</i>	<i>SEP</i>	<i>OCT</i>	<i>NOV</i>	<i>DIC</i>
<i>DESCRIPCIÓN DE ACCIONES</i>	<i>MES 1</i>	<i>MES 2</i>	<i>MES 3</i>	<i>MES 4</i>	<i>MES 5</i>	<i>MES 6</i>
<i>Diagnóstico y alineación</i>						
<i>Reuniones iniciales de los equipos involucrados</i>						
<i>diagnóstico participativo con empleados</i>						
<i>definición de KPIs y metas</i>						

Diseño de soluciones						
<i>Co-creación de prototipos de plataformas y metodologías</i>						
<i>Selección de tecnologías y herramientas digitales</i>						
<i>Diseño de campañas de comunicación y participación</i>						
Creación de comité de innovación abierta						
<i>Integrar representantes internos y externos para gestionar y evaluar ideas</i>						
<i>Proyectos piloto con lanzamiento en un grupo o departamento de comunicación institucional</i>						
<i>Implementación de herramientas de mejoras continuas en comunicación interna con capacitación a empleados y líderes</i>						
Implementación programas de innovación en comunicación y bienestar						
<i>Diseño de campañas de comunicación y bienestar</i>						
<i>Diseño e implementación de canales y contenidos de bienestar</i>						
<i>Actividades de Yoga</i>						
<i>Programas motivacionales</i>						
Evaluación y ajuste						
<i>Evaluar el impacto de las innovaciones en la comunicación</i>						
<i>Ajuste de estrategias, en función de los datos</i>						
<i>Implementación en toda la organización</i>						

Anexo I-Diagrama de Gantt: fuente de elaboración propia.

Propuestas de medición o evaluación de las acciones

Teniendo en cuenta la propuesta planteada en relación con el problema presentada en Vistage, se enumeran alternativas de evaluación del impacto de la implementación de la solución propuesta:

1-Encuestas de clima laboral y participación

Descripción: Realizar encuestas periódicas a los empleados antes y después de la intervención para medir cambios en la percepción sobre la comunicación, clima laboral, percepción de bienestar, participación y cultura organizacional.

Indicador: Porcentaje de empleados que reportan una mejora en la comunicación interna y participación activa (ejemplo: aumento del 20% en respuestas positivas en comparación con la línea base).

2-Índice de participación en programas de Innovación

Descripción: Medir la cantidad y calidad de la participación de los empleados en actividades de innovación, capacitaciones y alianzas.

Indicador: Número de ideas generadas, proyectos piloto implementados o empleados capacitados en relación con los objetivos establecidos. (objetivo: $\geq 80\%$).

3-Nivel de uso y satisfacción con las plataformas digitales

Descripción: Evaluar la adopción y satisfacción de las plataformas digitales desarrolladas para facilitar la comunicación y colaboración.

Indicador: Tasa de uso mensual, porcentaje de empleados que califican la plataforma como útil (por ejemplo, 80% satisfacción en encuestas).

4-Impacto en la resiliencia organizacional

Descripción: Analizar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y resolver problemas rápidamente.

Indicador: Tiempo promedio para responder a cambios o resolver problemas críticos, con una reducción del 15-25% tras la implementación.

5-Logro del objetivo específico del proyecto

Descripción: Comparar los resultados alcanzados con el objetivo específico planteado en la propuesta.

Indicador: Cumplimiento del 90% de las metas establecidas en términos de alianzas formadas, soluciones diseñadas, y pilotos implementados.

6-Evaluación del impacto social y liderazgo sectorial

Descripción: Medir cómo la organización ha fortalecido su impacto social y liderazgo en el sector, recopilación de comentarios y sugerencias a través de sesiones de focus group o entrevistas, para identificar áreas de mejora y ajustar las acciones en tiempo real.

Indicador: Reconocimientos, publicaciones, o participación en eventos sectoriales que reflejen liderazgo y compromiso social.

Este enfoque de innovación abierta permitirá a Vistage aprovechar conocimientos externos y metodologías innovadoras para transformar su organización, fortaleciendo su cultura de comunicación, participación y adaptabilidad.

La vinculación con Santex y Happy Employees, le permitirá a Vistage incorporar tecnologías avanzadas y prácticas innovadoras que faciliten una comunicación más efectiva, aumenten el compromiso de los empleados y promuevan un entorno laboral más abierto y resiliente. Esto no solo mejorará la cohesión interna, sino que también potenciará su impacto social y liderazgo en el sector, permitiendo una respuesta más ágil y efectiva a los cambios del entorno.

Conclusiones y recomendaciones

La propuesta de innovación abierta entre Santex, Happy Employees y Vistage representa una iniciativa estratégica para transformar la comunicación interna y promover el bienestar organizacional mediante la co-creación de soluciones innovadoras, tecnológicas y metodológicas. A lo largo del análisis, se ha evidenciado que la problemática de Vistage radica en canales de comunicación ineficaces, baja participación y resistencia al cambio, afectando negativamente el clima laboral y el compromiso del equipo.

En este sentido, la alianza con Santex aporta su experiencia tecnológica, mientras que Happy Employees brinda herramientas centradas en el bienestar emocional y organizacional, permitiendo una intervención integral que aborda tanto los aspectos estructurales como humanos.

Esta sinergia no solo responde a los desafíos actuales de la organización, sino que la prepara para adaptarse a futuros cambios con mayor resiliencia, fortaleciendo su cultura organizacional y posicionándola como referente de liderazgo e innovación en su sector.

Recomendaciones

Asegurar el compromiso de los líderes organizacionales: Es fundamental que los mandos medios y superiores acompañen activamente el proceso, sirviendo de ejemplo y facilitadores del cambio, para fomentar una cultura de innovación abierta y participación genuina.

Establecer canales de retroalimentación continua: La creación de espacios sistemáticos para recoger opiniones y sugerencias de los empleados garantizará que las soluciones co-creadas sean ajustadas a las necesidades reales, fortaleciendo la apropiación del proyecto por parte del equipo.

Capacitar en nuevas tecnologías y metodologías: Se recomienda desarrollar talleres periódicos de formación en el uso de plataformas colaborativas (como Slack, Miro o Asana) y en metodologías ágiles, para mejorar la adopción tecnológica y la gestión de proyectos de forma eficiente.

Monitorear indicadores claves de bienestar y comunicación: Es esencial implementar un sistema de evaluación con KPIs claros y medibles, que permitan hacer ajustes sobre la marcha y asegurar el impacto positivo en el clima organizacional y el nivel de participación.

Escalar la intervención de forma progresiva: Iniciar con un piloto en el departamento de comunicación institucional y expandirlo gradualmente al resto de la organización permitirá detectar desafíos tempranos, adaptarse a los aprendizajes y asegurar una implementación sostenible y escalable.

Referencias

Chesbrough, H. (2014). *Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI*. Reinventar las empresas en la era digital, BBVA. Madrid: Open Mind-BBVA.

Caso Santex- Soluciones tecnológicas para la plataforma de coaching ejecutivo más influyente del mundo: alianza con Vistage (Catedra seminario final de emprendimiento)

Universidad siglo 21, e. (2023). Caso Santex

NASA. (2014). NASA's open innovation initiatives: Engaging the public in solving complex problems.

INDEC. (2025). Índice de precios al consumidor (IPC)-marzo 2025. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_251F7DF5B2A3.pdf

Ridderstråle, J., & Nordström, K. (2000). *Funky Business: Talent makes capital dance*. Pearson Education.

Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.

Rodríguez, J. L., & Lorenzo, A. G. (2010). Innovación Abierta: Desafíos Organizacionales de este modelo de gestión de la innovación para las empresas. *Revista galega de economía*, 19, 1-13. Recuperado (13/03/2023) de: <https://www.redalyc.org/pdf/391/39115737008.pdf>

Cuenca, J. (2018) Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. III. La investigación estratégica preliminar. Barcelona: Editorial UOC.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México. Editorial Thomson.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3), 357-384.

Duro, A. (2013). Psicología de calidad de vida laboral desde la perspectiva de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. (1era. Ed). Madrid. España.

Forbes Argentina. (2023, diciembre 21). *El 82% de los empleados prioriza su salud mental tras la pandemia, revela estudio.* <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/el-82-empleados-prioriza-su-salud-mental-tras-pandemia-revela-estudio-n62386>

SAP Concur AR. (2024, octubre 14). *Bienestar laboral: ¿Cómo optimizarlo gracias a la tecnología?* <https://www.concur.com.ar/blog/article/bienestar-laboral-como-optimizarlo-gracias-la-tecnologia>

Sustainable Brands. (2023, julio 10). *Cómo las empresas pueden integrar prácticas ecológicas en el bienestar organizacional.* https://www.sustainablebrands.com/news_and_views/behavior_change/how-companies-can-integrate-eco-friendly-practices-workplace-well-being

Ministerio de Salud de la Nación. (2021). *Plan Nacional de Salud Mental 2021-2025.* <https://www.argentina.gob.ar/salud/saludmental>

Boletín Oficial de la República Argentina, sección 1, 08 de julio de 2024 <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/310189/20240708>

Vistage Argentina. (2023). *Qué hacemos.* <https://www.vistage.com.ar>

Vistage. (2022). *Los beneficios del coaching de ejecutivos para CEOs.* <https://www.vistage.com>

Entrepreneur. (2024). *Cómo las empresas líderes están apostando por la formación ejecutiva.* <https://www.entrepreneur.com>

PwC. (2023). *Bienestar en las empresas: La clave para el éxito a largo plazo.* <https://www.pwc.com>

Harvard Business Review. (2022). *La nueva era del liderazgo y la mentoría ejecutiva.* <https://www.hbr.org>

TechCrunch. (2023). *Retos para las empresas de coaching en mercados saturados.* <https://www.techcrunch.com>

Business Insider. (2023). *La competencia de las plataformas digitales de formación ejecutiva crece.* <https://www.businessinsider.com>

El Cronista. (2023). *El impacto de la crisis económica en las empresas argentinas.* <https://www.cronista.com>

BBC (2024). 4 formas en las que Javier Milei cambió a Argentina en su primer año como presidente (y cómo afectaron a su popularidad) <https://www.bbc.com/mundo/articles/cp8xg24mkygo>.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (5th ed.). Wiley.

West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.

Baldwin, C., & von Hippel, E. (2011). Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399–1417.

Chesbrough, H., & Crowther, A. (2006). *Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries*. *R&D Management*, 36(3), 229–236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x>

Chesbrough, H., & Appleyard, M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

Baldwin, C., & von Hippel, E. (2011). Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399–1417.

Boudreau, K., Lakhani, K., & Riedl, C. (2017). *Open Innovation and the Future of Work*. Harvard Business Review.

Anexos

Anexo 1-Diagrama de Gantt: fuente de elaboración propia

MARCO TEMPORAL DE IMPLEMENTACIÓN EN VISTAGE						
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
DESCRIPCIÓN DE ACCIONES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
- Diagnóstico y alineación						
<i>Reuniones iniciales de los equipos involucrados</i>						
<i>diagnóstico participativo con empleados</i>						
<i>definición de KPIs y metas</i>						
- Diseño de soluciones						
<i>Co-creación de prototipos de plataformas y metodologías</i>						
<i>Selección de tecnologías y herramientas digitales</i>						
<i>Diseño de campañas de comunicación y participación</i>						
- Creación de comité de innovación abierta						
<i>Integrar representantes internos y externos para gestionar y evaluar ideas</i>						
<i>Proyectos piloto con lanzamiento en un grupo o departamento de comunicación institucional</i>						
<i>Implementación de herramientas de mejoras continuas en comunicación interna con capacitación a empleados y líderes</i>						
- Implementación programas de innovación en comunicación y bienestar						
<i>Diseño de campañas de comunicación y bienestar</i>						
<i>Diseño e implementación de canales y contenidos de bienestar</i>						
<i>Actividades de Yoga</i>						
<i>Programas motivacionales</i>						
- Evaluación y ajuste						
<i>Evaluar el impacto de las innovaciones en la comunicación</i>						
<i>Ajuste de estrategias, en función de los datos</i>						
<i>Implementación en toda la organización</i>						