

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Vicerrectorado de Innovación, Investigación y Posgrado



Trabajo final de Maestría en Administración de Empresas
(MBA)

**El proceso de transformación organizacional hacia la
innovación, ventajas competitivas y barreras culturales
internas.**

Autora

Lic. Staffa Valeria Susana

Legajo N°: VMBA002125

Director

Mg. Ing. Néstor Gasso

2024

Resumen

El presente trabajo final es un proyecto de investigación cuyo objetivo general plantea conocer el proceso de transformación hacia la innovación de la empresa caso de estudio, durante el período 2019-2021. Esta empresa es de origen familiar, perteneciente al sector servicios, dedicada al diagnóstico por imágenes. Para el análisis de la transformación organizacional, se consideraron tres ejes temáticos: 1- Diferencias y semejanzas existentes entre el proceso de transformación organizacional hacia la innovación de la empresa caso de estudio y el de otras empresas similares. 2- Ventajas competitivas obtenidas de la innovación que favorecen el desarrollo organizacional de la empresa caso de estudio. 3- Barreras culturales internas que obstaculizan la transformación hacia la innovación de la empresa caso de estudio.

Para analizar estos tres ejes, la investigación llevada a cabo aplicó un diseño exploratorio, de tipo seccional y estudio de caso a una empresa de origen familiar perteneciente al sector servicios. La información recabada se comparó con otras empresas que sirvieron de testigo. Se utilizaron fuentes primarias (responsables de la organización caso de estudio) y secundarias (diagnósticos de innovación de todas las empresas). El enfoque fue mixto, con metodología cualitativa como cuantitativa. El enfoque cualitativo fue realizado mediante entrevistas efectuadas a los responsables de la empresa caso de estudio y observaciones directas. El enfoque cuantitativo se utilizó para comparar las empresas entre sí utilizando datos de diagnósticos de innovación.

Los principales resultados encontrados en esta investigación indican que las empresas analizadas comparten características de composición y envejecimiento de la estructura empresarial. En el proceso de transformación hacia la innovación la mayoría de las empresas parten de lugares comunes medidos en términos de innovación y de situaciones equiparables en las que se debe trabajar para generar el cambio. La empresa caso de estudio pone el mayor esfuerzo en introducir innovaciones a

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

nivel configuración y en la generación de experiencias que le permiten capturar valor para obtener ventajas competitivas y entregar valor para diferenciarse y así impactar en el desempeño económico. Se detectaron cinco principales barreras a gestionar para eliminar las desviaciones que obstaculizan la transformación hacia innovación. Estas barreras fueron similares a las otras empresas. La identificación temprana y priorizada de las barreras culturales internas permitirá eliminar el obstáculo para una real transformación hacia la innovación y generar mayor impacto con esfuerzos moderados. Esta transformación sólo se consigue con el foco en los colaboradores como los agentes del cambio.

Finalmente, es conveniente indicar que todas las empresas familiares analizadas parten de lugares similares, donde los responsables de la gestión entienden que es necesario desaprender lo que no responde a la nueva realidad y reaprender aquello que se necesita para conseguir el éxito y la sustentabilidad. Las organizaciones exitosas actuales son las que impulsan la innovación y dominan el arte del cambio. El caso particular de la empresa caso de estudio es un aporte que permitirá ampliar el conocimiento del universo de las empresas familiares y contar con mayores herramientas para la toma de decisiones y enriquecer las teorías de la Administración en nuestro país.

Palabras claves: transformación hacia la innovación, ventajas competitivas, gestión del cambio, barreras culturales internas, agentes del cambio, liderazgo transformacional, innovación en red.

Abstract

This final work is a research project whose general objective is to know the transformation process towards innovation of the case study company, from 2019 to 2021. This company is of family origin. It belongs to the service sector of diagnostic imaging. For the analysis of organizational transformation, three thematic concepts were considered: 1- Differences and similarities between the process of organizational transformation towards the innovation of the case study company and that of other similar companies. 2- Competitive advantages obtained from innovation that favor the organizational development of the case study company. 3- Internal cultural barriers that hinder the transformation towards innovation of the case study company.

To analyze these three central concepts, an exploratory, sectional, and case study design was used. The gathered information was compared with other companies that served as controls. Primary sources (managers of the case study organization) and secondary sources (innovation diagnoses of all the companies) were used. A mixed approach was used, with both qualitative and quantitative methodology. The qualitative approach was carried out through interviews with the managers of the case study company and direct observations. The quantitative approach was used to compare the companies with each other using data from innovation diagnostics.

The main results found in this research indicate that the companies analyzed share characteristics of composition and aging of the business structure. In the transformation process towards innovation, most companies start from common places measured in terms of innovation and comparable situations that must be worked on to generate change. The case study company puts the greatest effort into introducing innovations at the configuration level and in generating experiences. These efforts allow the company to capture value, obtain competitive advantages, and deliver value to differentiate itself. Thus, improving its economic performance. Five main barriers were identified to be

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

managed to eliminate the deviations that hinder the transformation to innovation. These barriers were similar to the other companies. The early and prioritized identification of internal cultural barriers will eliminate the obstacle to a real transformation toward innovation and generate a greater impact with moderate efforts. This transformation can only be achieved by focusing on employees as changing agents.

Finally, it should be pointed out that all the family businesses analyzed start from similar places, where those responsible for management understand that it is necessary to unlearn what does not respond to the new reality and relearn what is needed to achieve success and sustainability. Today's successful organizations are those that drive innovation and master the art of change. The particular case of the case study company is a contribution that will allow us to broaden the knowledge of family businesses. This contribution will also help us to have more tools for decision-making, and to enrich the theories of Management in our country.

Keywords: transformation towards innovation, competitive advantages, change management, internal cultural barriers, change agents, transformational leadership, network innovation.

Agradecimientos/Dedicatoria

A Dios, fuente de toda razón y justicia que me da la oportunidad de contribuir con su granito de arena a lo bello e importante en este mundo.

A mis hijos, Giuliana y Matteo, ustedes son la felicidad que completa mi vida. A mi esposo, Alberto por su amor y dedicación. En lo profesional por ser mi inspiración de dedicación, y constancia. Gracias por acompañarme en todos los vuelos que mis alas deciden emprender.

A mi mamá Damiana, a mi papá Rafael y a mis hermanos Ceci, Vero, Manu y Mari que son la mejor familia del mundo, siempre presentes con amor para mí.

A mi director de tesis Mg. Ing. Nestor Gasso, a la Mg. Vanessa Stimolo por su dedicación y sus muy generosos aportes para que esta investigación prosperara y al Tribunal Evaluador por las importantes observaciones que mejoraron esta Tesis.

A la Directora de la empresa de estudio por su calidez, buena disposición y apoyo que permitieron que esta investigación pueda ser realidad.

A Tito y Analía que muy generosamente hicieron valiosos aportes con ideas y correcciones en los inicios de la investigación. Muchas gracias.

A esta casa de estudios y todos los profesores que ponen su conocimiento, experiencia y formación con mucha generosidad haciendo posible que sus educandos alcancemos nuevos hitos académicos.

A cada lector que con su interés en estas páginas eleve el valor de la investigación.

Mail de la autora: valeristaffa@gmail.com

Índice

Introducción	11
Antecedentes	13
Planteamiento del problema	18
Objetivo general y específicos	20
Justificación del proyecto	20
Marco Teórico	22
1-Transformacion organizacional hacia la innovación	22
2-Ventajas competitivas obtenidas de la innovación	35
3-Barreras culturales internas presentes durante el proceso de transformación	46
Diseño Metodológico y tipo de investigación	52
Diseño y Enfoque	52
Métodos o instrumentos para la recolección de la información	52
Participantes	54
Desarrollo de la investigación	56
Análisis de datos	56
Resultados obtenidos de la investigación	58
Eje 1 Transformación organizacional hacia la innovación	59

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Eje 2 Ventajas competitivas obtenidas de la innovación	71
Eje 3 Barreras culturales internas presentes durante el proceso de transformación	84
Conclusiones	101
Recomendaciones	112
Futuras líneas de investigación	115
Referencias	116
Anexos	119
Anexo 1: Guía de pautas	119
Anexo 2: Entrevistas en profundidad y cuadros comparativos	123
Anexo 3: Informes diagnósticos de innovación	153
Índice de gráficos:	
Gráfico N°1: Matriz de viabilidad e impacto	24
Gráfico N°2: Combinación estratégica de la innovación	73
Gráfico N°3: Pareto empresa caso de estudio	94
Gráfico N°4: Pareto empresa 2	95
Gráfico N°5: Pareto empresa 1	97
Gráfico N°6: Pareto empresa 3	98

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Gráfico N°7: Pareto empresa 4	98
-------------------------------	----

Índice de Figuras:

Figura N°1: Modelo de innovación con ciclos interconectados	28
Figura N°2: Modelo de gestión del cambio	30
Figura N°3: Proceso innovativo interno de la empresa	38
Figura N°4: Progresión del valor económico	40
Figura N°5: Cadena de valor	40
Figura N°6: Futuro de la experiencia del cliente	42
Figura N°7: Características de la experiencia del cliente	43
Figura N°8: Interacciones de las experiencias del cliente	43
Figura N°9: Interacción humana vs automatizada	44
Figura N°10: Impacto de la experiencia del cliente	44
Figura N°11: Barreras de las experiencias con el cliente	45
Figura N°12: Comportamiento organizacional	47
Figura N° 13: Modelo de gestión de cambio: Componentes deficitarios y consecuencias	48

Índice de tablas:

Tabla N°1: Objetivos y efectos de la innovación	36
---	----

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Tabla N°2: Composición de las empresas	55
Tabla N°3: Mapa de innovación	60
Tabla N°4: Perfil innovador de los colaboradores	60
Tabla N°5: Factores deficitarios comunes de las empresas	64
Tabla N°6: Déficit en los sistemas de comunicación	65
Tabla N°7: Fallas en el sistema de reconocimiento	66
Tabla N°8: Capacitación deficitaria	66
Tabla N°9: Déficit de oportunidades de colaboración y feedback	66
Tabla N°10: Déficit en recursos para experimentar	66
Tabla N°11: Deficiencias en el liderazgo	67
Tabla N°12: Capacitación deficitaria en innovación	67
Tabla N°13: Desconocimiento de canales para aportes de ideas	67
Tabla N°14: Percepción de empresa no innovadora	68
Tabla N°15: Objetivos y efectos de la innovación de la empresa caso de estudio	75
Tabla N°16: Barreras culturales internas	94
Tabla N°17: Barreras culturales internas Empresa caso de estudio	97
Tabla N°18: Barreras culturales internas Empresa 2	98
Tabla N°19: Barreras culturales internas Empresa 1	98

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Tabla N°20: Barreras culturales internas Empresa 3 99

Tabla N°21: Barreras culturales internas Empresa 4 99

Índice de cuadros

Cuadro N°1: Resistencia al cambio. Fuentes individuales 49

Cuadro N°2: Resistencia al cambio. Fuentes organizacionales 50

Cuadro N°3: Comparación de vectores de transformación 61

Cuadro N°4: Ventajas competitivas en Estructura y Diseño 79

Cuadro N°5: Ventajas competitivas en la Cultura Organizacional 80

Cuadro N°6: Ventajas competitivas en la gestión de Recursos Humanos 80

Cuadro N°7: Experiencia de los colaboradores 83

Cuadro N°8: Barreras internas en la Estructura y el Diseño 84

Cuadro N°9: Barreras culturales internas en la Cultura organizativa 85

Cuadro N°10: Barreras culturales internas en los Recursos Humanos 86

Cuadro N°11: Falta de visión compartida 87

Cuadro N°12: Capacitación deficitaria 89

Cuadro N°13: Sistema de incentivos deficientes 90

Cuadro N°14: Insuficiencia de recursos 91

Introducción

Muchas empresas familiares que crecen y tienen una estructura organizativa jerárquica tradicional (con su característica burocratización) no encuentran soluciones efectivas a las problemáticas con la velocidad necesaria para conseguir la adaptación a la nueva realidad. Por ese motivo muchas emprenden el camino de la transformación hacia organizaciones administrativas más eficientes, pero algunas además emprenden la vía de la transformación hacia la innovación.

Ese es el caso de la empresa que sirvió como caso de estudio, tuvo rápido crecimiento y las dificultades propias de las dinámicas de cambios afrontadas con una estructura organizativa jerárquica tradicional. Tampoco pudo con esa estructura adaptarse con la velocidad necesaria a la nueva realidad. Por esta situación la dirección general tomó la decisión de apelar a los beneficios de la administración estratégica. Así comenzó a transitar el proceso de la transformación organizacional hacia la innovación para generar valor a través del aprovechamiento lucrativo de ideas originales. Por ello puso en funcionamiento el programa de creatividad e innovación para lograr la transformación organizacional.

Mediante esta investigación se buscó conocer el proceso de transformación hacia la innovación de la organización a través de la comparación con otras empresas de origen familiar. También se buscó conocer cómo esta transformación es efectiva en la generación de ventajas competitivas, así como también detectar las barreras culturales internas, comunes con otras empresas de origen familiar, que obstaculizan la transformación hacia la innovación. La efectividad del proceso es conseguir metas con la aplicación de la menor cantidad de recursos posibles. Para conseguir los objetivos propuestos se tomaron como ejes de estudio: 1- Identificar diferencias y semejanzas existentes entre el proceso de transformación organizacional hacia la innovación de la empresa caso de estudio y el de otras empresas similares; 2- Identificar ventajas competitivas obtenidas de la innovación que favorecen el desarrollo organizacional de la empresa caso de estudio; 3- Detectar barreras culturales internas que obstaculizan

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

la transformación hacia la innovación de la empresa caso de estudio. De acuerdo a los objetivos planteados, la investigación se llevó adelante aplicando un diseño exploratorio, de tipo seccional y estudio de caso. Se utilizaron fuentes primarias (responsables de la organización caso de estudio) y secundarias (diagnósticos de innovación de todas las empresas). El enfoque fue mixto, con metodología tanto cualitativa como cuantitativa. El enfoque cualitativo sirvió para informar la investigación y fue abordado a través de entrevistas en profundidad efectuadas a los responsables de la empresa caso de estudio (instrumentadas mediante una guía de pautas) y observaciones directas. El enfoque cuantitativo se utilizó para comparar la empresa caso de estudio con otras empresas con los datos de diagnósticos de innovación. Esta comparación se llevó a cabo mediante la comparación pareada de proporciones. En base a los datos recabados se elaboraron los análisis, conclusiones y sugerencias.

La empresa sobre la cual se hizo el análisis es una mediana empresa de origen familiar de la provincia de La Pampa, perteneciente al sector de servicios y dedicada a la actividad de diagnóstico médico por imágenes. Las empresas que se usaron como testigos para comparar fueron cuatro medianas empresas de origen familiar de la provincia de Córdoba, todas con características de inicios familiares. Dos de ellas pertenecientes al sector servicios (actividades de contact center y de asistencia vehicular y médica). La tercera del sector bienes de consumo y la cuarta al sector tecnológico. Estas empresas testigo fueron provistas por el consultor que dirigió la transformación de las mismas. Se seleccionaron por su semejanza en tamaño y estructura con la empresa a estudiar y por las similares características de sus problemáticas. No serán identificadas bajo su nombre para proteger su confidencialidad. Aunque se ha tenido acceso a datos confidenciales de estas cinco empresas para poder hacer la comparación, los mismos serán expuestos parcialmente como se ha convenido oportunamente.

Para esta investigación se ha accedido a datos que, aunque no son representativos del universo de las empresas, se presume que puede ser una situación que es común a otras empresas de origen familiar que han crecido y se han tenido que transformar.

Antecedentes

A medida que una organización crece, se agregan personas y crecen los equipos; las reglas y la burocratización van creciendo como también las deseconomías en escala de gestión. Esto empodera a pocos por encima de muchos, valora la conformidad por sobre la originalidad, coloca a las personas en roles estrechos y las trata como meros recursos, pareciendo que la burocratización es el correlato inevitable de la complejidad. Sin embargo, la aparición de empresas de vanguardia demuestra que es posible construir empresas grandes y rápidas, eficientes y emprendedoras, proactivas y rentables. Estas empresas tienen el objetivo concreto de maximizar la contribución humana.

La ventaja sustancial de este tipo de empresas post burocráticas sobre sus competidoras es que su modelo organizacional empodera a cada colaborador para ser un empleado autogestionado que siente que hace su mejor trabajo. En comparación con otras empresas, las empresas de vanguardia recompensan a sus colaboradores por su profunda convicción de que ellos crean un valor excepcional. Además, creen que colaboradores “ordinarios” se vuelven excepcionales cuando tienen oportunidades de aprender, crecer y contribuir. Con el tiempo, esta convicción produce una fuerza laboral informada, inventiva y firmemente centrada en el cliente. Estas empresas son la prueba viviente de que una organización no debe tener miedo al futuro o a la competencia cuando está repleto de “micro emprendedores” autogestionados. Es así que surgen entornos laborales que permiten la aparición del genio cotidiano de cada colaborador. Para pasar del diagnóstico a la acción será necesario creer que existe una alternativa al modelo de gestión del *status quo*, de organizaciones autoritarias y tristes. La pregunta más importante para cualquier organización es esta ¿estamos cambiando tan rápido como el mundo que nos rodea? Para la mayoría, la respuesta es “no” ya que se necesitan organizaciones con una “ventaja evolutiva” que permita cambiar tan rápido como el cambio mismo. La innovación es el combustible para la renovación, es el único seguro contra la irrelevancia.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Una empresa que trabaja en el proceso de cambio de transformación hacia la innovación es esa organización donde se maximiza la contribución en aras del impacto (Hamel y Zanini 2020). En este tipo de empresas prima la seguridad de los colaboradores para la generación de ideas y su circulación de manera tal que su contribución genere valor a través de la diferenciación y las posiciones de competencia que redundan en rentabilidad, sustentabilidad y éxito. Hay cierto consenso en la comunidad empresarial en que el ciclo hacia la transformación está conformado por las siguientes partes:

1- Diagnóstico de situación

Reflexión sobre la situación actual, sobre la misión y visión de la empresa. El análisis FODA de la organización para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa (para apalancar las primeras y minimizar o eliminar las debilidades) y evaluar las oportunidades y amenazas del entorno.

2- Sensibilización y capacitación

Para trabajar sobre las habilidades, actitudes y competencias de los colaboradores.

3- Implementación del plan

Selección estratégica, definiendo como se competirá en ese mercado, selección de los indicadores que medirán el progreso. Implementación para llevar adelante las iniciativas seleccionadas.

Cada una de estas partes del ciclo de cambio posee una importancia superlativa, ya que sin alguna o con deficiencia en el tratamiento de alguna de las partes, no se podrá completar el proceso de transformación hacia la innovación. Como todo proceso es cíclico, debe volverse a repetir periódicamente para permanecer en estado de observación, evaluar si los indicadores de progreso que oportunamente se seleccionaron evidencian un progreso o desviación, y en caso de desviación, implementar las acciones correctivas preestablecidas.

Para ampliar el tratamiento del proceso de gestión del cambio en sistemas complejos como las empresas Cid Luchini (2021) expone los cinco componentes que considera necesarios para el cambio

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

basados en publicaciones de Knoster, Villa y Thousand (2000) como son: 1) Visión, 2) Capacidades, 3) Incentivos, 4) Recursos, 5) Plan de acción. Si alguno de estos componentes no está presente, el cambio no solo no se conseguirá, sino que por el contrario dará resultados negativos para la organización. Estos resultados pueden incluir: resistencia al cambio si no se gestionan los incentivos adecuados, frustración si se tiene elaborado el plan pero no se le asignan los recursos necesarios para llevar adelante la transformación hacia la innovación, o ansiedad si los colaboradores no son capacitados para adquirir o incrementar las capacidades necesarias para afrontar el cambio. También se puede generar confusión en la organización cuando la visión de la organización en el futuro no es compartida con los colaboradores y sólo se queda en el liderazgo.

Respecto a maximizar la contribución humana en aras del impacto innovador, la sensibilización y capacitación de los colaboradores para potenciar la transformación innovadora en el sitio web Foro Económico Mundial, Geraldine Matchett, co-CEO y CFO de Royal DSM explica los “4 consejos para fomentar una mentalidad de innovación” (WEF, 2023). Ella expone que los líderes mundiales hacen inversiones para fomentar la innovación como una clave para promover el crecimiento y la creación de empleo para favorecer el desarrollo, estableciendo una visión de largo plazo y un marco. Estos consejos son:

- 1- Conoce tu propósito. Liderazgo y colaboradores tienen una definición y un sentido claro de su propósito es un buen marco.
- 2- Proteger la innovación futura. Asegurarse que los objetivos a largo plazo no sean socavados por las presiones del corto plazo.
- 3- Replantearse qué es el éxito. Analizar cómo se mide el éxito y fijar los indicadores sin tener recelos de cambiarlos o postergarlos y liberar recursos para otra cosa.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

4- Integrar la finalidad en los procesos. Tener todos los mecanismos posibles para llevar los propósitos al día a día, evitando que sólo en el liderazgo y que estén internalizados por los colaboradores y sean aplicados.

Llevando a cabo estos cuatro consejos, se resalta la importancia que la autora le asigna a la visión de la empresa, a la estrategia, a los recursos que se dedican a alcanzar una organización innovadora. En ese mismo sentido y para complementar la idea expuesta anteriormente, el autor Juha Heljakka, CEO de Brand ID (WEF, 2023) expone “3 principios de liderazgo para hacer crecer tu empresa en tiempos difíciles” con algunos pasos para crear un entorno integrado que ayude a las organizaciones a prosperar. Estos pasos incluyen:

1- Hacer de la estrategia una actividad diaria, combinando los objetivos disruptivos con la actividad diaria.

2- Centrarse en el impacto y visualizar las desviaciones. Se logra al simplificar la estrategia e implicar a todos los miembros de la organización para que lo apliquen en cada nivel, de abajo hacia arriba porque los colaboradores son los que mejor conocen los procesos y sus desvíos. El liderazgo debe comprender que resistirse al cambio forma parte del ser humano y que es una forma de protección. El problema suele ser la forma en que se facilita el cambio, ya que a menudo repercute negativamente en las personas y en su trabajo.

3- Construir una cultura de contramedidas. La empresa Brand ID hizo de la corrección de las desviaciones una cultura, aplicando de manera inmediata la forma de hacer mejoras porque los colaboradores ya estaban entrenados en lo que deben hacer. Esto permitió que el director general fuera un entrenador que guiaba a los equipos para encontrar las medidas efectivas y centradas en el proceso (no en el resultado) para permitir que se aprenda mientras se hace, rectificando o corrigiendo el desvío sin esperar la solución perfecta. Si el efecto no es el deseado van afinando la dirección hacia un resultado más óptimo, yendo hacia la cultura del autoliderazgo.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Referente a la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, Cid Luchini (2021) expresa que por lo general las empresas trabajan de manera estandarizada acumulando experiencia con el tiempo que hacen difícil el cambio. Sin embargo, si las empresas incentivan y acompañan el mismo, esto hará que la creatividad y las ideas innovadoras de sus colaboradores fluyan hacia organizaciones con culturas innovadoras. También indicó que hay algunas capacidades personales que serán demandadas en el futuro tales como pensamiento analítico e innovación, aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje, creatividad, originalidad e iniciativa. Para complementar estas afirmaciones, Gasso (2019) declaró que debido a la importancia que tiene en la actualidad la innovación para las organizaciones, el establecimiento de culturas de innovación se debe tomar como un desafío a realizar de manera profesional y sistemática. Esta cultura de la innovación debe contar con elementos clave como lo son la creatividad como fuente de valor, el trabajo en red y la generación de espacios de trabajo colaborativo.

En la cultura de la innovación el ritmo de cambio estará dado por la alineación a la cultura de la organización, en el que la factibilidad y el impacto dependerán del acceso a las capacidades y las experiencias de los colaboradores. Las buenas experiencias de los colaboradores serán beneficiosas para ellos y para la organización, ya que se replicarán en los clientes constituyendo una verdadera economía de las experiencias.

De la consultora internacional PricewaterhouseCoopers (PwC, 2018) Tom Puthiyamadán en su artículo “La experiencia lo es todo: He aquí como hacerlo bien” afirma que se necesita ofrecer una gran experiencia para que los consumidores compren o consuman más servicios, sean más leales y compartan sus experiencias con los cercanos. Esa experiencia debe tener algunas condiciones como velocidad, conveniencia, consistencia y amabilidad, teniendo la tecnología como vehículo, pero sin prescindir del factor humano para completar la experiencia sin frustraciones para los clientes y empoderando a los colaboradores. Este autor sugiere que:

- 1- Los beneficios de las experiencias valiosas son económicamente tangibles.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

- 2- Las malas experiencias no darán muchas otras oportunidades.
- 3- Acertar en lo que se debe hacer: velocidad, conveniencia, consistencia y amabilidad son lo más importante.
- 4- La experiencia del empleado es la piedra angular.
- 5- La experiencia es la estrategia.

Según este informe existe una fórmula para lograr esta ventaja competitiva de la economía de la experiencia que está relacionada con la cultura adecuada, nuevas formas de trabajo y talento capacitado son las claves para desbloquear oportunidades de ingresos. Todas las implicancias anteriormente expuestas para obtener la transformación funcionarán como factores de facilitación de cambios o de barreras culturales que obstaculizarán la transformación hacia la innovación.

Planteamiento del Problema

La empresa caso de estudio es una organización familiar, originalmente con una estructura organizacional jerárquica tradicional que debido al crecimiento tuvo dificultades para adaptarse a las nuevas realidades de desafíos e incertidumbre. Este tipo de organizaciones burocratizadas muchas veces no dan respuesta a las problemáticas con la velocidad necesaria para conseguir los cambios que le permitan la adaptación y sustentabilidad.

Esta empresa, desde el año 2019, ha comenzado a hacer cambios orientados a una estructura organizativa de red, cambios culturales y de política de recursos humanos que faciliten la innovación a través del flujo de ideas y sugerencias de los colaboradores por toda la organización. Para ello la empresa contrató una consultora que se especializa en ayudar a convertir a las organizaciones en innovadoras. Los profesionales de la consultora realizaron una investigación que está plasmada en un documento de diagnóstico de innovación y también brindaron servicios de acompañamiento a través de

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

capacitaciones a mandos medios de la empresa caso de estudio. Otro servicio de interés que proporcionó la consultora fue la instalación de un software (como prueba piloto) que entre otras cosas permitía que los colaboradores participaran con algunas ideas innovadoras que tuvieran. Los servicios contratados a la consultora no incluían un seguimiento del proceso de transformación dentro de la empresa, sino sólo algunas capacitaciones y consultas a distancia. De esta manera los directivos de la empresa empezaron a poner en funcionamiento un programa de creatividad e innovación con el objetivo de transformación de la empresa en innovadora. Esta transformación se encara como forma superadora de enfrentar los desafíos y generar ventajas competitivas diferenciadoras. Sin embargo, en todo proceso de transformación organizacional también existen barreras culturales internas que obstaculizan el pleno desarrollo de las organizaciones y que son comunes a otras organizaciones innovadoras. Identificar las barreras tempranamente y diseñar estrategias para eliminarlas permite generar condiciones para llegar con éxito a la transformación maximizando los recursos invertidos y a un menor costo.

Por lo expuesto anteriormente, se encuentra que es importante conocer el proceso de transformación organizacional hacia la innovación de la empresa caso de estudio, comparado con otras empresas que ya completaron el proceso de transformación para la innovación. Para conseguirlo, esta investigación derivó en el siguiente interrogante: ¿Cómo es el proceso de transformación hacia la innovación de la empresa caso de estudio durante el periodo 2019-2021? Para dar respuesta a esta pregunta es necesario indagar en las siguientes preguntas complementarias: ¿Qué diferencias y semejanzas existen entre el proceso de transformación organizacional para hacia la innovación de la empresa caso de estudio con y el de otras empresas similares?; ¿Qué ventajas competitivas obtenidas de la innovación favorecen el desarrollo organizacional de la empresa caso de estudio?; ¿Qué barreras culturales internas obstaculizan la transformación hacia la innovación de la empresa caso de estudio?

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Para responder estos interrogantes se analizará el proceso de transformación hacia la innovación llevado adelante por la empresa caso de estudio entre los años 2019 y 2021. También se analizarán algunos datos de interés de empresas testigos que tienen características similares a la empresa caso de estudio y que sirven para la comparación.

Objetivo general y específicos:**Objetivo General**

Conocer el proceso de transformación hacia la innovación de la empresa caso de estudio, durante el período 2019-2021.

Objetivos Específicos

OE 1: Identificar diferencias y semejanzas existentes entre el proceso de transformación organizacional hacia la innovación de la empresa caso de estudio y el de otras empresas similares.

OE 2: Identificar ventajas competitivas obtenidas de la innovación que favorecen el desarrollo organizacional de la empresa caso de estudio.

OE 3: Detectar barreras culturales internas que obstaculizan la transformación hacia la innovación de la empresa caso de estudio.

Justificación:

Debido a que es importante la innovación para la adaptación y supervivencia de las organizaciones, se decidió investigar como juega la innovación en la efectividad de la transformación

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

organizacional para la generación de valor y el desarrollo sostenible de las organizaciones, además de determinar cuáles son las barreras comunes que obstaculizarían la transformación organizacional hacia la innovación.

Esta investigación de estudio de caso posibilitará ampliar el conocimiento en la disciplina administrativa y contar con más herramientas útiles de gestión para ser usados por todos los interesados en la toma de decisiones. Si bien estadísticamente los resultados no son generalizables, los conocimientos obtenidos podrán ser de utilidad para la empresa del caso analizado, para otras empresas y sectores académicos a través de la generación de soluciones analíticas, ampliando y generalizando teorías de administración.

Es necesario exponer que se tendrá la oportunidad de comparar el desarrollo del proceso de transformación hacia la innovación de la organización en estudio con otras empresas que ya completaron el proceso, lo que permitirá que se generen datos a través de la práctica comparativa y aplicación de herramientas estadísticas, realizando benchmarking y de esta manera se conseguirá ampliar el conocimiento en el campo de la Administración.

También, por último, pero no menos importante es que se obtendrá conocimiento para favorecer el desarrollo de prácticas que pongan en relieve el papel central de los colaboradores como activos estratégicos de organizaciones, la gestión de la experiencia interna y en definitiva el método de alcanzar una real transformación.

Marco Teórico

Para una lectura más ágil de esta sección se desarrollarán los siguientes ítems:

- 1- Transformación organizacional hacia la innovación
- 2- Ventajas competitivas obtenidas de la innovación
- 3- Barreras culturales internas presentes durante el proceso de transformación

1- Transformación organizacional hacia la innovación

El concepto de transformación organizacional se ha ido completando a lo largo del tiempo. Senge (2005) introduce al mundo organizacional un nuevo concepto, la organización inteligente, que es la organización capaz de aprender y desaprender nuevos modelos para continuar competitivas y sustentables en el tiempo. Si bien el autor desarrolló esta teoría, a principios de los 90, tiene una vigencia sincrónica porque seguir aprendiendo, aprender de otros y cambiar rápidamente de rumbo ante los errores es un desafío muy vigente en las organizaciones actuales. Hill (2014) explica que la administración estratégica es una herramienta de gestión empresarial que facilita y orienta el proceso permitiendo la evolución de la organización para adaptarse y sobrevivir a las situaciones de incertidumbre. Este proceso organizativo debe contener los elementos propios de una gestión flexible e interdisciplinaria para enfrentar la crisis. Según Hill y Jones (2015) este cambio sistemático organizado, con forma de plan estratégico, implica la implementación de las medidas necesarias a tomar en los niveles funcionales, basadas en decisiones estratégicas.

El plan estratégico incluye el plan de transformación que comienza con un diagnóstico de la situación actual para pasar a la acción como lo indican Hamel y Zanini (2020). Esta acción implica generar las condiciones necesarias en donde tanto las contribuciones de la organización como el

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

impacto del resultado sean el máximo posible. Todo proceso de cambio implica la idea de un ciclo que debe repetirse periódicamente para verificar si los indicadores de progreso seleccionados muestran progreso o desviación. Esta transformación se puede comparar a una obra de teatro que comienza con un guion, un plan, pero que es a través de la actividad real que se empiezan a ver las fallas del guion y la necesidad de tomar en cuenta las posibles desviaciones y rectificar (Pine y Gilmore, 2011).

El ciclo hacia la transformación está conformado por las siguientes partes:

- I. Diagnóstico de situación
- II. Sensibilización y capacitación
- III. Implementación del plan

I. Diagnóstico de situación

- ✓ Permite tener información real y actualizada de la empresa.
- ✓ Relacionado con el análisis FODA. Conocer los puntos críticos (debilidades) y la

capacidad de desempeño (Fortalezas)

- ✓ Genera confianza y seguridad al reducir la incertidumbre (amenazas)
- ✓ Detectar oportunidades
- ✓ Permite conocer el grado de madurez de la empresa y tener datos concretos

para trabajar en la mejora de la interacción entre áreas.

- ✓ Tomar decisiones estratégicas Y mejorar el posicionamiento
- ✓ Alertar sobre desvíos y deficiencias
- ✓ Planificar acciones de mejora
- ✓ Seleccionar indicadores de medición de progreso

II. Sensibilización y capacitación

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Capacidades necesarias:

- ✓ Generar las habilidades necesarias, actitudes y competencias.
- ✓ Que pueda quedar con la capacidad instalada después de la consultoría.
- ✓ generar una mentalidad de innovación producirá culturas innovadoras.

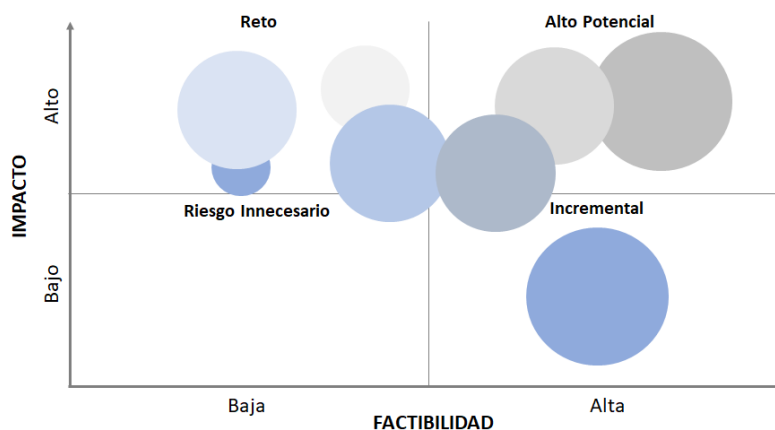
Estos análisis nos dirigen hacia el tratamiento de un tema de íntima relación que es que las culturas de la innovación solo se podrán obtener y potenciar si se considera algunos factores.

III. Implementación del plan

Aspectos culturales de la transformación: Para la implementación del plan debe contemplarse que el ritmo de cambio esté alineado con la cultura de la organización.

Factibilidad de transformación: generar el cambio hacia la cultura de la innovación dependerá del acceso a las capacidades y de la experiencia que se requieran para lograrlas. El análisis del impacto determinará el costo/beneficio de aplicar la iniciativa. Cuando la factibilidad es alta y el beneficio del impacto es alto existirá un alto potencial para la viabilidad de la transformación (Gráfico N°1)

Gráfico N°1: Matriz de viabilidad e impacto



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de gráfico matriz de viabilidad e impacto.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

La factibilidad también deberá tener en cuenta algunos elementos que se deben considerar como riesgos de obturación de la cultura innovadora tales como: Cambios y expectativas no suficientemente explicados y/o gestionados y Objetivos o hitos que no están bien definidos

Según Robbins y Judge (2009) la gestión del cambio tiene dos objetivos, el primero es la adaptación de la organización al medio que lo rodea para sobrevivir y el segundo es cambiar el comportamiento de sus colaboradores para conseguir que el cambio que se planificó sea posible.

Concepto de Innovación:

Según Motta y Morero, (2020) existen diferentes perspectivas sobre la innovación. Para Schumpeter la innovación fomenta el desarrollo económico a través de un proceso dinámico de “destrucción creadora”. Este proceso implica el reemplazo por nuevas tecnologías, y define a los cambios bruscos como innovaciones “radicales” y a las paulatinas como innovaciones “incrementales”. Schumpeter (1934) expone que para que sea innovación la condición indispensable es que tenga aplicación en el mercado, que genere valor. La perspectiva ortodoxa o neoclásica, entiende a la innovación como un proceso que crea activos, además de ser un experimento de mercado. Otras perspectivas incorporaron la visión de la competencia como factor interviniente en el desarrollo. Por otro lado, Solow atribuyó el crecimiento a otras fuentes, ampliando el rango de variables explicativas como el capital humano. El manual de Oslo en su tercera edición definió la innovación como la introducción de “producto o proceso mejorado (o su combinación) que difiere significativamente de los anteriores y que se ha puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o ha sido puesto en uso por la unidad (proceso) diferenciándose de la perspectiva Schumpeteriana que pone el foco en la innovación empresarial, reforzando su posición económica.

Según el Manual de Oslo, (OECD/Eurostat, 2007) la innovación forma parte de una estrategia de negocio para generar capacidades que potencian el desarrollo y acrecientan la eficiencia. La innovación

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

contribuye a estimular el rendimiento potenciando sus habilidades para innovar. Los componentes claves del concepto de innovación incluyen el conocimiento como base para la innovación, la novedad, la utilidad y la creación o preservación de valor como objetivo presunto de la misma (OECD/Eurostat, 2018). Otra definición la da Ordoñez (2010) donde expresa que innovación es la identificación, generación e implementación exitosa de negocios originales, que puedan crear valor para la empresa y sus clientes de manera rentable.

Más allá del enfoque de las definiciones el objetivo de la innovación es mejorar los resultados de la empresa consiguiendo ventajas competitivas (o simplemente manteniendo la competitividad) a través de cambios en la curva de demanda del producto, cambios en la curva de la oferta (reduciendo costos) o a través de la mejora de sus habilidades para innovar (desarrollar nuevos productos o procesos o conocimiento nuevo). El requisito mínimo para una innovación es que sea nueva para la empresa (OECD/Eurostat, 2007).

Este Manual también expone que existen cuatro tipos de innovación: de producto, de procesos, comerciales e innovaciones organizativas.

Innovación de producto: es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles, incluye mejoras significativas en sus características funcionales.

Innovación de procesos: es la introducción de un método de producción o distribución nuevo o significativamente mejorado, incluye mejoras significativas en técnicas, equipo o software. Pueden tener como objetivo disminuir costos de producción o distribución, aumentar la calidad, o producir o distribuir productos o servicios nuevos o significativamente mejorados. En los servicios, las innovaciones de proceso incluyen métodos nuevos o significativamente mejorados para la producción de los mismos.

Innovación comercial: es la introducción de un nuevo método de comercialización que entrañe importantes mejoras en el diseño o presentación del producto, en su posicionamiento, en su promoción

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

o en su precio. Este método debe ser una novedad para la empresa, parte de una nueva idea o estrategia comercial. Tienen como objetivo satisfacer mejor las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados o reposicionar.

Innovación organizativa: es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio o a la organización del trabajo, se centra en el papel de las estructuras organizativas, los procesos de aprendizaje y la adaptación y cambios en la tecnología y el entorno. Incluye la introducción de nuevos sistemas para mejorar el aprendizaje y la difusión de conocimiento en la empresa de manera que sea más accesible a las personas. Si la estructura organizativa es menos definida y más flexible dará mayor autonomía a los colaboradores en la toma de decisiones y aporte de ideas, facilitando la aparición de innovaciones más radicales. La innovación organizativa puede tener como objetivo mejorar los resultados de la empresa a través de la reducción de costos administrativos o de transacción, mejorar la satisfacción en el trabajo (y por lo tanto la productividad). (OECD/Eurostat, 2007).

Recientemente en el Manual de Oslo que solo se encuentra en versión inglés, se ha decidido simplificar (por la dificultad en la práctica de diferenciar innovaciones organizativas y de procesos) y hacer una división entre dos tipos de innovaciones: de Producto (debe proporcionar mejoras significativa a una o más características del producto o servicio, como adición de nuevas funciones, mejoras a las existentes o utilidades para el usuario) y de innovaciones en los Procesos de negocio que incluye la función empresarial principal de producir bienes y servicios y sus funciones de apoyo, distribución, logística, marketing, ventas, servicios pos venta etc (OECD/Eurostat, 2018).

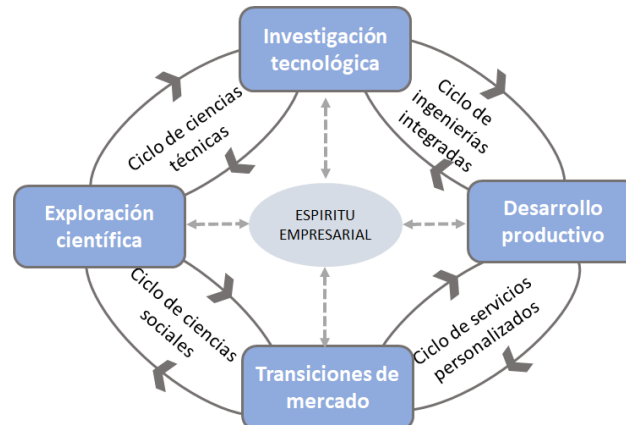
Para complementar el objetivo de la introducción de innovaciones en las organizaciones, Tidd y Bessant (2014) afirman que la innovación tiene que ver con una de las únicas garantías de cambio, crecimiento, sustentabilidad y supervivencia. Si no existe un cambio, las fuerzas competitivas pueden

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

amenazar el futuro de la organización. Es necesario destacar que la implementación de procesos de innovación no asegura el éxito, aunque el fracaso sí será seguro si no hay un proceso de innovación.

Trott (2017) afirma que la innovación debe ser vista como un proceso de gestión, como un proceso de creación de información surgido de la interacción social, basada en la economía del conocimiento de innovación abierta. Opina que el hecho de tener una idea es lo menos importante, que la clave está en la ejecución y en la entrega, es decir, la acumulación de conocimientos y vínculos externos, interconectados entre si (Figura N°1).

Figura N°1: Modelo de innovación con ciclos interconectados



Fuente: Elaboración propia basada en Ficha de clase de Mg. Novaira. Adaptado de Berkhout, A. J., et al. "Innovating the innovation process." International journal of technology management 34.3-4 (2006): 390-404.

En esta figura el emprendedor se posiciona en el centro y se observa un sinnúmero de ciclos interconectados. El concepto circular ayuda a evidenciar como la empresa recopila información a lo largo del tiempo, cómo utiliza el conocimiento técnico y social y cómo desarrolla una propuesta atractiva. Todo se logra en asociación con aquello que tienen los vínculos y las capacidades necesarias, innovación abierta o de red. También se observa sobre la importancia de ciclos de servicios personalizados y su contribución al crecimiento económico. El sector servicios es diverso, pero en este trabajo me referiré a los que son de interés para esta investigación: los relacionados a la información (call centers, contact centers) y los servicios relacionados con personas (servicios de salud, de asistencia). Un elemento clave

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

de los servicios es que la distinción entre producto y proceso es incierta ya que tienen lugar simultáneamente. La actividad innovadora de los servicios tiende a ser un proceso continuo, una serie de pequeños cambios incrementales en productos y en procesos lo que puede dificultar la identificación de innovación en eventos aislados. La innovación es un proceso continuo (OECD/Eurostat, 2007).

La gestión de la innovación incluye actividades para establecer políticas, estrategias, objetivos procesos, estructuras roles y responsabilidades para abordar la innovación en la empresa, así como los mecanismos para evaluarlos. Es decir que incluye todas las actividades sistémicas relacionadas con la gestión de la innovación: la manera de asignar recursos, la organización de responsabilidades y toma de decisiones entre los empleados, la gestión de colaboraciones externas, las actividades para monitorear los resultados de innovación y apoyar aprendiendo de la experiencia (OECD/Eurostat, 2018).

Las capacidades relevantes para la gestión de la innovación incluyen: 1) identificar, generar, evaluar y perseguir ideas para la innovación; 2) organizar y alinear diferentes actividades dentro de la empresa para la innovación; 3) asignar recursos a actividades para innovar; 4) gestionar actividades de innovación en colaboración con socios externos; 5) integrar el conocimiento externo y otros insumos externos a las actividades innovadoras de la empresa. La información sobre la gestión de la innovación es relevante para la investigación de la eficacia de la transformación hacia la innovación (OECD/Eurostat, 2018).

La *transformación hacia la innovación* debe ser el proceso para la generación de ideas que circulen por toda la organización generando valor, por medio de cambios de manera rápida y efectiva que redunden en rentabilidad, sustentabilidad y éxito. Para llevar adelante un proceso de transformación en innovación, existen numerosos autores con diversas teorías de gestión de cambio, por ejemplo, el Modelo ADKAR, el Modelo MacKinsey 7S, el Modelo ACT! FSL, el Modelo de Kubler-Ross, la Metodología de Kotter y el modelo de Knoster, Villa y Thousand. El modelo ADKAR explica que los colaboradores deben tener conocimientos, habilidades y refuerzos para alcanzar el cambio. El

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Modelo MacKinsey 7S que explica que para el cambio debe haber una estrategia, una estructura y valores o comportamientos compartidos. El Modelo ACT! FSL, muestra que el cambio se consolida a través de una hoja de ruta. Modelo de Kubler -Ross expone que el cambio traerá aparejado negación y resistencia al cambio. Metodología de Kotter expone que se debe comunicar la visión, eliminar obstáculos y generar incentivos para mantener la motivación.

El Manual de Oslo en su cuarta edición (OECD/Eurostat, 2018) explica que las capacidades organizativas y de gestión incluye todas las habilidades, capacidades y competencias internas de una empresa que pueden utilizarse para movilizar, comandar y explotar recursos con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Estas capacidades normalmente se relacionan con la gestión de personas, capital intangible, físico y financiero; y el conocimiento. Las capacidades de gestión están muy relacionadas con la capacidad de innovación e incluyen: 1) capacidad de respuesta (identificar desafíos externos relevantes); 2) aprendizaje (capacidad de aprender de la experiencia); 3) alineación (capacidad de integrar diferentes procesos para conseguir objetivos estratégicos); 4) creatividad (capacidad de generar y utilizar nuevos conocimientos y soluciones). Todos estos modelos y teorías son valiosas y con algunos puntos de contacto con el modelo de gestión de cambios de Knoster, Villa y Thousand (2000).

El modelo de Knoster, Villa y Thousand (2000) comprende cinco componentes considerados vitales para generar el proceso de transformación de la organización hacia la innovación: visión, habilidades, incentivos, recursos y plan de acción (Figura N°2).

Figura N°2: Modelo de gestión del cambio



Fuente: Elaboración propia adaptada de Knoster, Villa and Thousand (2000). A framework for thinking about systems change. systems change. In R. Villa & J. Thousands. (Eds.). Restructuring for caring and effective education: Piecing the puzzle together. (pp. 93-128). Baltimore:Paul H. Brookes Publishing Co.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

En esta investigación se toma la teoría de Knoster, Villa y Thousand (2000) debido a que estos autores en su modelo para la gestión de cambios no solo exponen los componentes necesarios para la transformación, sino que también explicaron que si alguno de estos componentes no estaba presente el cambio no solo no se conseguirá, sino que por el contrario se conseguirán resultados negativos para la organización que resultarían en barreras culturales internas.

Hill y Jones (2015) completan la idea al afirmar que la implementación de estrategias para la transformación también supone diseñar la mejor estructura organizacional y la mejor cultura y sistemas de control posibles para poner en acción una estrategia determinada, sin perder de vista que las personas son el centro de la innovación. De ellas surgen las ideas, las motivaciones y las ambiciones que dan lugar a la innovación. Todo lo demás debe circular en torno a las personas. Estas personas y las relaciones que se establecen entre ellas son lo que determina la innovación de una empresa. En el mismo sentido Robbins y Judge (2009) expresaron que el nivel de innovación presente en una empresa estará íntimamente relacionado con el diseño estructural, los factores relacionados a la cultura organizacional y las políticas de recursos humanos. El tipo de estructura interna en la que se trabaja tiene efectos en las actitudes y pronostica comportamientos de los colaboradores. En la medida que la estructura y el diseño reducen la ambigüedad conforma actitudes, facilita y motiva comportamientos. La cultura organizacional representa una percepción común que tiene los miembros de la organización, es un sistema de significados compartidos, un conjunto de características que la organización valora y que los distingue de las demás. Y por último las políticas y prácticas de selección de recursos humanos son las que representan fuerzas importantes que dan forma al comportamiento y actitudes de los colaboradores. Para optimizar el comportamiento y actitudes de los colaboradores, Gasso (2019) declaró que debido a la importancia que tiene en la actualidad la innovación para las organizaciones, el establecimiento de culturas de innovación se debe tomar como un desafío a realizar de manera profesional y sistemática. Esta cultura de la innovación debe contar con elementos clave como lo son la

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

creatividad como fuente de valor, el trabajo en red y la generación de espacios de trabajo colaborativo. En la transformación de la organización hacia la innovación también es importante el tipo de liderazgo necesario para que la innovación suceda y se pueda llevar adelante la gestión de cambio. Es vital que los colaboradores se sientan valorados y encuentren guía para transformarse en agentes vehiculadores de la generación de valor y su lugar como generadores de valor para la organización y para la sociedad.

Concepto de liderazgo organizacional:

El liderazgo transformacional favorece una cultura innovadora, guía y motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas. El involucramiento tanto del líder como del colaborador implica un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace es que, al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos. El líder transformacional es aquel que atiende las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus colaboradores de forma individual, cambia la visión de éstos para que vean las cosas de manera nueva; y es capaz de emocionar, de atraer, de inspirar a quienes dirigen para que trasciendan sus propios intereses en bien de la organización y hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas de grupo (Robbins y Judge, 2009). Cuando se personaliza una experiencia para que sea perfecta para una persona no se puede evitar la transformación de esa persona (Pine y Gilmore, 2011). Por esta razón Deschamps (2005) advierte que el fracaso de los proyectos de innovación es probablemente debido a habilidades ineficaces de liderazgo.

Respecto del liderazgo ineficaz, Drucker (1995) afirma que la mayoría de los directivos no entienden verdaderamente qué significa dirigir en un tiempo de cambios profundos, y lo que hacen es emplear el tiempo en poner remiendos o lograr componendas en sus empresas, en vez de reflexionar sobre el trasfondo. Según este autor, las estructuras organizativas edificadas según los criterios de

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

mando y control, no servirán para un entorno definido por el conocimiento y se volverán obsoletas con rapidez. La evolución se dirigirá hacia estructuras con posiciones de responsabilidad y persuasión. El objetivo del directivo, ahora será el de crear un clima de confianza y cooperación.

Burck y Bigoness (1997) encontraron que los líderes participativos lograron fomentar la innovación a nivel de equipo al involucrarse en el proceso de toma de decisiones y actuar en consonancia con la visión del superior. Keeley, (2013) explica que la innovación es un deporte que se practica en equipo; por tal razón, es imprescindible no dejar de lado la parte humana de la organización. Aulet (2013) agrega que un equipo más grande que hace fluir libremente la creatividad y la innovación, aumenta las probabilidades de éxito en una empresa. Estas declaraciones infieren la importancia de que los colaboradores encuentren guía para transformarse en agentes vehiculizadores de la generación de valor y sientan que son valorados como generadores de valor para la organización.

Concepto de comunicación:

Capriotti (2013) expresa que en una empresa todo comunica, desde el 'hacer saber' lo que dice, hasta el 'saber hacer' lo que hace con la demostración diaria del desempeño superior que se evidencia por medio de productos, servicios y actividades cotidianas. Lo que los públicos piensan de ella es el resultado de la comunicación, pero también de la experiencia de la organización y de la experiencia de los demás con la empresa. Particularmente, los empleados son en sí mismos un elemento clave de la comunicación a través de sus conductas, que si son efectivas y claras transmiten calidad de servicio.

La comunicación es la transferencia de significado de una persona a otra, y debe llegar a las personas adecuadas en el momento justo, lo que le confiere competitividad a la empresa (Robbins y Judge, 2009). La comunicación tiene varias funciones como controlar el comportamiento de los colaboradores, impulsar la motivación, además de ser un medio de expresión emocional y de información. De esta manera, la comunicación se relaciona con la satisfacción de los colaboradores. La administración de la empresa usa la comunicación eficaz para dar forma a las percepciones de los

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

colaboradores, una mayor comunicación organizacional reduce la incertidumbre porque disminuye la ambigüedad del rol y el conflicto presente en este. Además, como expresa el Manual de Oslo la definición de innovación también incluye la difusión (OECD/Eurostat, 2018).

Concepto de capacitación:

Robbins y Judge (2009) explican que la capacitación es todo: enseñar desde aptitudes básicas pasando por las aptitudes interpersonales hasta capacitar en liderazgo. Para que la capacitación sea eficaz se debe adaptar la enseñanza a la manera de aprender que tiene cada uno de los colaboradores ya que el aprendizaje ocurre cuando un individuo se comporta, reacciona y responde con cierta permanencia de manera distinta a la que se comportaba antes. El éxito de la capacitación también depende de los individuos. Aquellos con control interno, meticulosidad y auto eficacia estarán más motivados a aprender y se desempeñarán mejor a través de los programas de capacitación. Por ello es que la capacitación deberá ser la transición desde la dependencia hacia la autonomía tendiente al autoliderazgo.

Según el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2007) el aprendizaje organizativo depende de prácticas, rutinas, patrones de interacción dentro y fuera de la empresa, que se fomentan a través de una organización más flexible y fluida donde se anime a los individuos a desarrollar nuevas ideas y formas de hacer las cosas permitiendo una mayor autonomía para tomar decisiones y definir sus responsabilidades. Esto resultará en innovaciones más radicales. La innovación se considera un proceso dinámico en el cual el conocimiento se acumula por medio del aprendizaje y la interacción. Gran parte del conocimiento necesario para la innovación está en las personas y en un conjunto de habilidades para usar el conocimiento codificado. Por esa razón, son determinantes los esfuerzos de las organizaciones para invertir en oportunidades suficientes para la formación de su capital humano. El capital social o capital “en red” está integrado por la confianza social, los valores y las normas de la empresa que tienen

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

un impacto importante en la circulación de la información o conocimiento dentro de la empresa, entre organizaciones y en la generación de valor.

Todos los factores mencionados generan un desempeño superior al de la competencia. En este sentido, Hill y Jones (2015) explican que las capacidades, la eficiencia, la respuesta hacia los clientes, la calidad y la innovación son los cimientos de la ventaja competitiva. Bessant y Phillips (2013) afirman que “la innovación es determinante con respecto a los niveles de competitividad. Para garantizar un crecimiento del valor sostenido en el tiempo se necesita la innovación continua, que sólo puede obtenerse sobre la base de una cultura de innovación”. La transformación hacia la innovación es el último estadio en la progresión de generación de valor (Pine y Gilmore, 2011). Es importante identificar los factores que fomentan la innovación y sus resultados, como también identificar aquellos factores que la dificultan. Esto permitirá entender el proceso de innovación para formular las políticas adecuadas (OECD/Eurostat, 2007).

2-Ventajas competitivas obtenidas de la innovación:

La innovación es un factor clave en el logro de ventajas competitivas. Porter (1985) mencionó que las ventajas competitivas son de orden superior cuando son difíciles de imitar, perdurables, sostenibles en el tiempo y ayudan a diferenciar una empresa con la competencia. Al comparar las cadenas de valor con la de los competidores, se exponen las diferencias que constituyen las ventajas competitivas (Porter, 1987). Más recientemente, este mismo autor agrega que la ventaja competitiva proviene del valor que una empresa crea para sus clientes, produciendo una oferta de valor única que le permita diferenciarse de los competidores y ser elegidos por los consumidores. Esta diferenciación será sólo una ventaja cuando la competencia no la pueda imitar o sustituir con facilidad. En mercados

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

competitivos la empresa que logre alcanzar y sustentar esa diferenciación conseguirá un desempeño por encima del promedio (Porter, 2015).

Cuando una organización obtiene ventajas competitivas a través de la innovación, estará en condiciones de enfrentar con éxito factores como incertidumbre, entornos cambiantes, riesgos, fluctuaciones de mercado, amenazas, competitividad extrema y cambios imprevistos. Según el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2007) al introducir innovaciones, las empresas pueden conseguir sus objetivos (que son los motivos iniciales de las empresas para innovar) y es posible que obtengan resultados (efectos) distintos o adicionales a los que originalmente motivaron dicha introducción. Aunque su interpretación es distinta, objetivos y efectos se pueden referir al mismo conjunto de factores (Tabla N°1).

Tabla N° 1: Objetivos y efectos de la innovación.

Importante para:	Innovaciones de Producto	Innovaciones de Proceso	Innovaciones Organizativas	Innovaciones Comerciales
Competencia, Demanda y Mercados				
Reemplazar productos que quedan obsoletos	X			
Aumentar la variedad de bienes y servicios	X			
Desarrollar productos amigables con medioambiente	X			X
Aumentar o mantener la cuota de mercado	X			X
Ingresar a nuevos mercados				X
Aumentar la visibilidad de productos		X	X	
Reducir el tiempo de respuesta de las necesidades del cliente				
Producción y Distribución				

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Mejorar la calidad de bienes y servicios	X	X	X	
Aumentar la flexibilidad en la producción o en la prestación de servicios		X	X	
Reducir los costos unitarios de personal		X	X	
Reducir el consumo de materiales y energía	X	X	X	
Reducir los costos de diseño de producto		X	X	
Reducir los plazos de entrega		X	X	
Alcanzar los estándares técnicos del sector	X	X	X	
Reducir los costos operativos en prestación de servicios		X	X	
Aumentar la eficiencia o la velocidad en suministro o distribución de productos		X	X	
Mejorar capacidades informáticas		X	X	
Organización del Trabajo				
Mejorar la comunicación y la interacción entre las diferentes actividades			X	
Aumentar los flujos y la transferencia de tecnología con otras organizaciones			X	
Aumentar la habilidad para adaptarse a las diferentes demandas de los clientes			X	X
Crear relaciones más sólidas con los clientes			X	X
Mejorar las condiciones de trabajo		X	X	
Otros				
Reducir el impacto medioambiental o mejorar la salud y la seguridad	X	X	X	
Cumplir los requisitos establecidos por los reguladores	X	X	X	

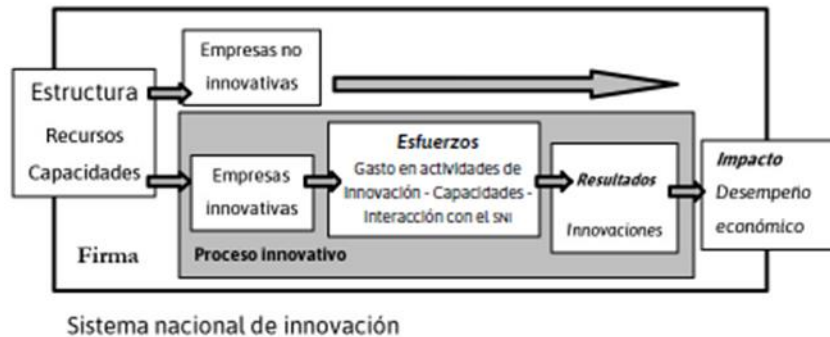
Fuente: Tabla Adaptada de la Tabla 7.1 del Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2007).

La introducción de los distintos tipos de innovación en las organizaciones da como resultado la aparición de ventajas competitivas potenciales en los diferentes niveles organizativos como lo son la competencia, demanda y mercados, la producción y distribución, y la organización del trabajo (Tabla N° 1). La importancia del posicionamiento competitivo es tal que las empresas innovan tanto para defender su posición como para buscar nuevas ventajas competitivas. El máximo objetivo por el cual las empresas innovan es mejorar el rendimiento a través del aumento de la demanda, o de la disminución de los costos, o una combinación de ambos. Si una empresa no innova, corre peligro de desaparecer ante la competencia (Figura N° 3). Si una empresa realiza un esfuerzo de innovación, aumenta la productividad de un proceso, produciendo una ventaja en costos frente a sus competidores además de impactar en la diferenciación y en el desempeño económico (OECD/Eurostat, 2007). El impacto en el desempeño

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

económico se da como mejora de productividad, mejora en su tamaño, en su inserción externa o una combinación de todo ello (Barletta, Suarez y Yoguel, 2013)

Figura N°3: Proceso innovativo interno de la empresa.



Fuente: Adaptación tomada del gráfico publicado por Suárez, Diana (2014a). "Innovative strategies in unstable environment: the Argentinean case". Inst. Økonomi og Led. Aalborg Universitet, Denmark.

Una empresa innovadora es una organización que ha introducido, al menos, una innovación por primera vez. Las innovaciones que combinan más de un tipo de innovación y que incluyen frecuentemente un componente de proceso y organizativo, juegan un papel cada vez más importante en la competitividad de la empresa y en sus mejoras de productividad. Una empresa activa en innovación es aquella que ha tenido actividades innovadoras durante el periodo analizado, incluyendo actividades en proceso y abandonadas (OECD/Eurostat, 2007).

Para Robbins y Judge (2009) una estrategia innovadora necesita de un entorno, una estructura orgánica, de redes, ya que los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica para la generación de ventajas competitivas diferenciadoras. Según Kastika (2002) pensar a la organización como una estructura sistémica permite comprender la realidad como un todo resultante de la interacción e influencia de todas las partes del sistema. Entonces las acciones internas y externas combinadas serán estratégicas para satisfacer a los clientes generando valor para la organización. Para

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

alcanzar el máximo estadio en la progresión de generación de valor se debe focalizar en las experiencias (Pine y Gilmore, 2011).

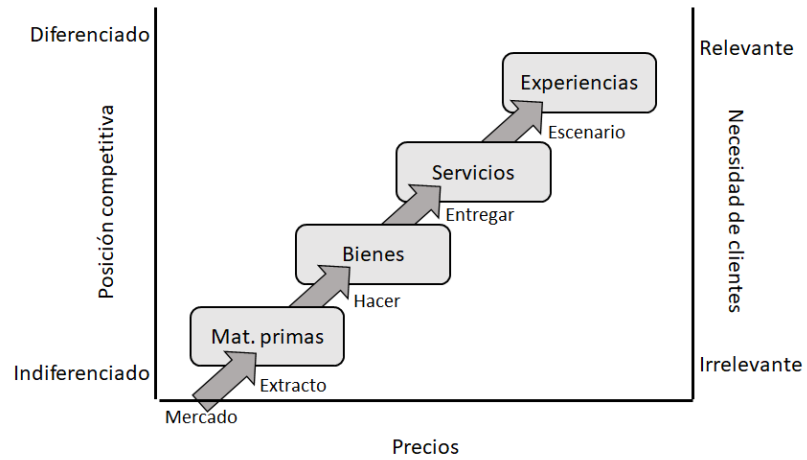
Economía de las experiencias:

Aquellas empresas que se dediquen a crear el tipo de experiencias que generan felicidad en los clientes conseguirán fidelizarlos y capturar su tiempo y recursos porque el valor de la experiencia perdura en la memoria. Sin embargo, para que esta experiencia sea eficaz, debe ser capaz de involucrar tanto a consumidores como a colaboradores de una organización ya que ambos necesitan transformarse y obtener algo más duradero que un recuerdo (Pine y Gilmore, 2011). Es decir que, al aplicar los principios de una economía de las experiencias tanto en colaboradores como en clientes, se dará paso a la transformación de los actores en donde el cliente será el producto, generándose de esta manera valor para la organización y un impacto en el desarrollo económico.

La transformación del cliente a través de la experiencia se produce porque la tecnología permite aumentar las posibilidades de experimentar con las experiencias y porque al aumentar la intensidad en la competencia las empresas deben esforzarse en conseguir la diferenciación (Pine y Gilmore, 2011). Esto conduce a una progresión natural del valor económico de las experiencias. Para ejemplificar esto, los autores usan la analogía de una fiesta de cumpleaños en donde cada oferta sucesiva aumenta de valor. En esa analogía existe una línea de tiempo que comienza con una oferta sucesiva va desde los ingredientes para hacer el pastel (materias primas), luego aparecen las mezclas de cajas para hacer pasteles (bienes), luego se ofrecen los pasteles terminados (servicios) para culminar en las fiestas organizadas (experiencias). De esta manera, cada oferta sucesiva captura más valor de los consumidores que ellos entregan para alcanzar lo que realmente quieren conseguir una experiencia (fiesta) llena de emociones y diversión, pero sin esfuerzo (Figura N° 4).

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Figura N°4: Progresión del valor económico



Fuente: Elaboración propia adaptada de Pine, J y Gilmore, J. (2011). The Experience Economy. Ed. Harvard Business Review Press. (Pag. 63)

Para analizar la manera en que la ventaja competitiva aumenta el margen de lo que el consumidor está dispuesto a pagar y descubrir los medios para mejorarla, Porter (2015) explica que la cadena de valor es una herramienta básica de diagnóstico. En la Figura N° 5 se observa que la cadena de valor también divide a la empresa en las actividades discretas que sostienen la ventaja competitiva ya que son las estructuras necesarias para crear un producto o servicio útil para los consumidores (Porter, 1987).

Figura N°5: Cadena de valor



Fuente: Adaptación tomada del gráfico publicado por Porter (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review . pag.55

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Para que las ventajas competitivas sean sustentables, la organización deberá eslabonar la cadena de valor propia con la de sus clientes y proveedores. La cadena de valor es una herramienta de índole estratégica indispensable para la diferenciación y por lo tanto para la maximización del margen de ganancia (Porter, 1987). En el proceso de la diferenciación, las experiencias son un factor clave. Si las mismas son positivas aumentan el margen de ganancias, sin embargo, si las experiencias no son positivas, hay posibilidades de que aparezcan barreras que obstaculicen el proceso de transformación y por ende reducir el margen de ganancias.

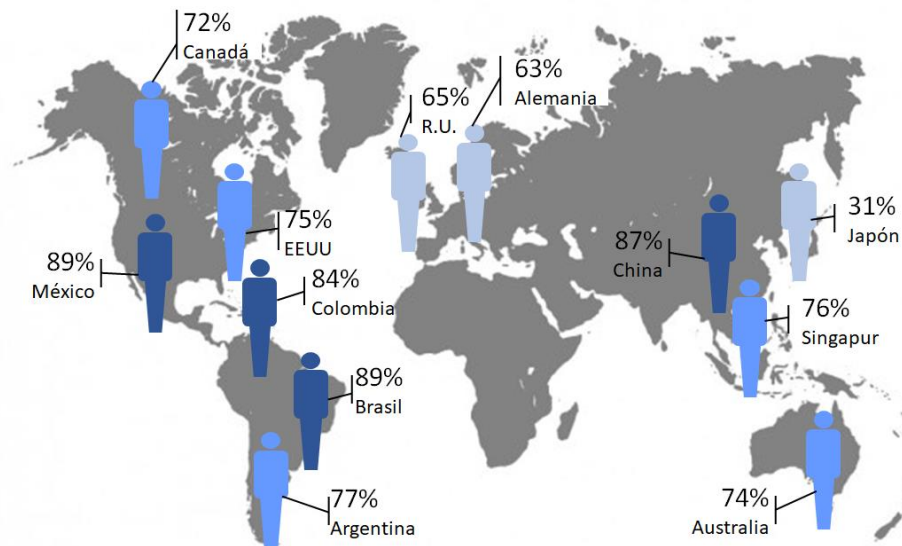
Estas experiencias, según afirma Puthiyamadán (2018) en informe de la consultora PwC ¹, son la clave para obtener oportunidades de ingresos cuando están atravesadas por una cultura adecuada, nuevas formas de trabajar, colaboradores capacitados y por la tecnología como vehículo de desarrollo. El 82% de las empresas con mejor performance expresan que prestan mucha atención al factor humano en torno a la experiencia, ya que los clientes generan ingresos, pero son los colaboradores los que impulsan la experiencia a través de capacitaciones para conseguir mayor satisfacción del cliente.

¹ informe de PwC: Realizado por metodología de encuesta a una muestra representativa de 15.000 personas de 12 países, a través de una encuesta en línea y entrevistas de campo; 4000 encuestados eran de EEUU y los 11000 restantes procedían de una muestra de países de todo el mundo (Argentina, Australia, Brasil, Canadá, China, Colombia, Alemania, México, Singapur y Reino Unido)

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Una buena experiencia de los clientes hace que estos se sientan escuchados, tenidos en cuenta y apreciados. La experiencia ayuda al cliente a evaluar entre diferentes opciones antes de decidir, lo cual tiene un impacto tangible y es mensurable en ingresos monetarios. A nivel mundial, un promedio de 73% los consumidores señalan la experiencia al cliente como factor decisivo de consumo (Figura N° 6). El 43% pagaría más por mayor comodidad, el 42% por experiencias amigables y acogedoras y el 65% que una buena experiencia con una marca es más influyente que buena publicidad (Puthiyamadán, 2018).

Figura N°6: Futuro de la experiencia del cliente

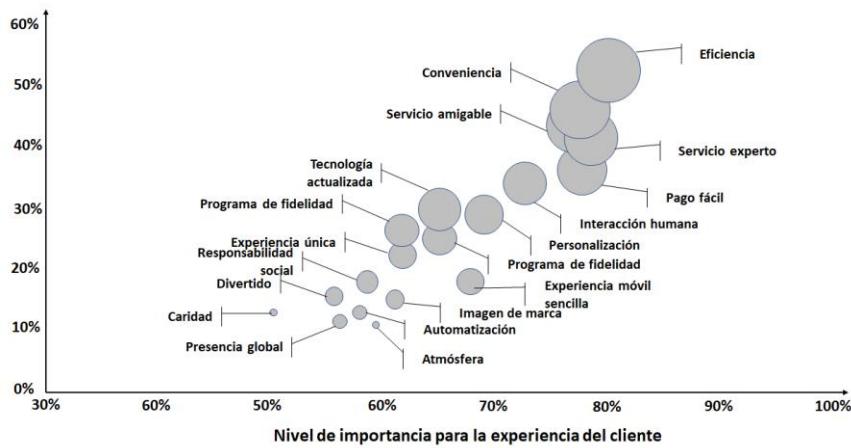


Fuente: Elaboración propia basada en el informe de PwC (2018) basado en una encuesta sobre el futuro de la experiencia del cliente 2017/18.

En la encuesta publicada por la consultora PwC (Puthiyamadán, 2018) se indica que el 80% de las personas consideran que una experiencia positiva debe tener algunas características que son esenciales: velocidad (principio de instantaneidad), conveniencia (información adecuada en el momento adecuado), servicio amigable y ayuda experta, atravesadas por la tecnología, pero humanizada. La tecnología debe complementarse con la mejora de las capacidades de las fuerzas laborales, ya que permite enseñarles cómo adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y las formas en las que deben conectarse con ellos (Figura N°7).

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

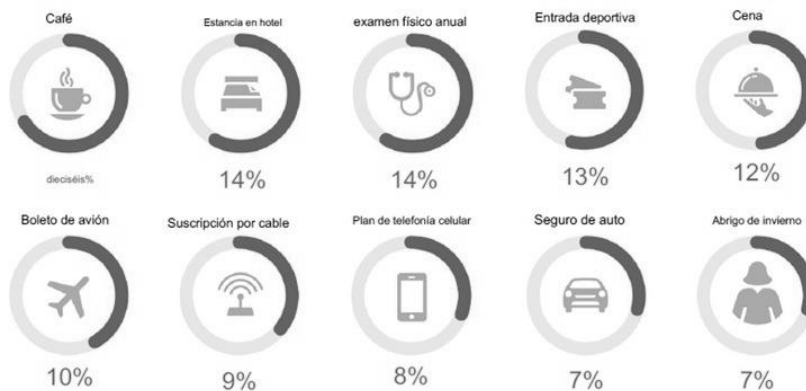
Figura N°7: Características de la experiencia del cliente



Fuente: Elaboración propia basada en el informe de PwC (2018) basado en una encuesta sobre el futuro de la experiencia del cliente 2017/18.

Las buenas experiencias son muy valoradas en casi todas las industrias, pero particularmente son más influyentes en industrias de atención médica (78%), bancos (74%), hoteleras y restaurantes (74%) (Puthiyamadán, 2018). Este autor también indicó que los consumidores estaban dispuestos a pagar más por mejorar la experiencia (Figura N°8).

Figura N°8: Interacciones de las experiencias del cliente



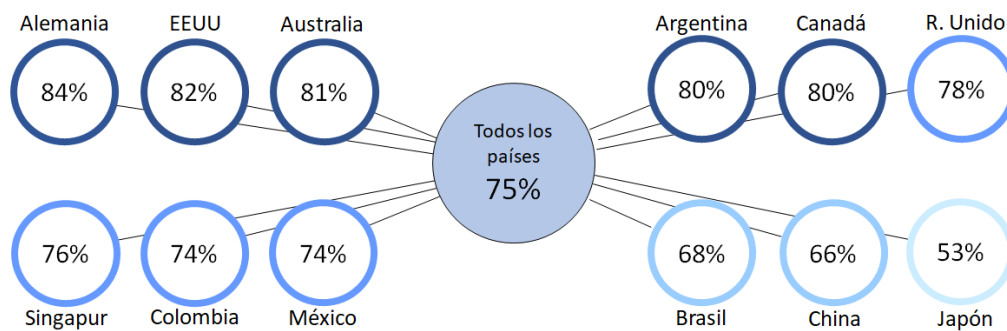
Fuente: Obtenido del informe de PwC (2018) basado en una encuesta sobre el futuro de la experiencia del cliente 2017/18.

Puthiyamadán (2018) también indica que aún en momentos en que la tecnologización avanza y es determinante, la mayoría de los consumidores prefieren interactuar con humanos sobre todo cuando

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

el sistema falla. Un 43-55% de los consumidores indicaron que no estaban de acuerdo que cuando la tecnología avance no se necesitarán personas para excelentes experiencias. En un promedio de un 75% los consumidores indicaron que querrían una mayor interacción humana en el futuro, con excepción de Japón en donde el deseo de interactuar con un ser humano es sensiblemente más bajo (Figura N°9).

Figura N°9: Interacción humana vs automatizada



Porcentaje que indican:

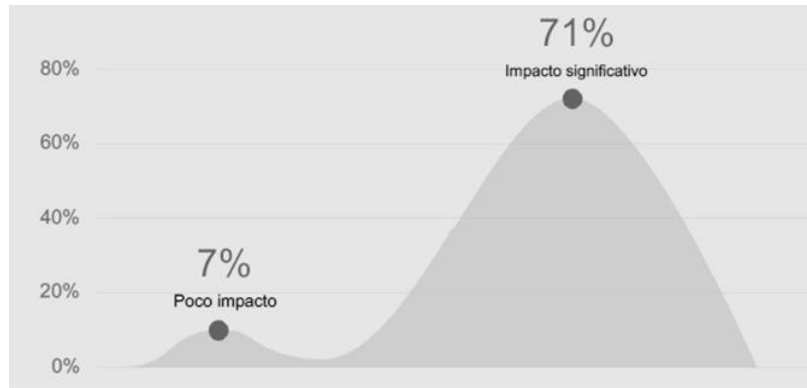
“Quiero interactuar más con una persona a medida que mejora la tecnología”

Fuente: Elaboración propia basada en el informe de PwC (2018) basado en una encuesta sobre el futuro de la experiencia del cliente 2017/18

Las experiencias significativas están basadas en algunos aspectos relacionados con el empoderamiento de los empleados, el uso de la tecnología, la innovación para equiparlos y capacitación para que brinden buenos servicio a los clientes. La importancia de estas experiencias significativas en las elecciones de consumo es reconocida por un 71% de los encuestados (Puthiyamadán,2018). Crear una cultura de mejora continua en innovación en donde los colaboradores sean agentes productores de valor que contribuyen a la economía de las experiencias generará un impacto significativo en la experiencia (Figura N° 10).

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

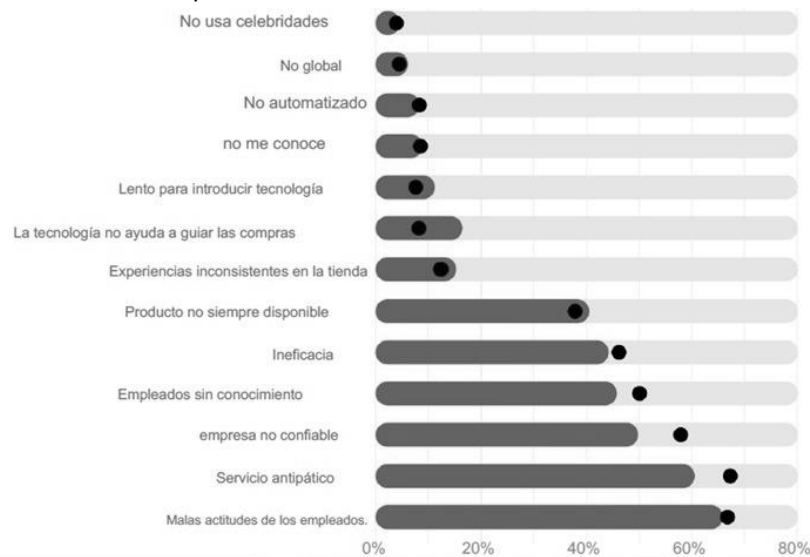
Figura N°10: Impacto de la experiencia del cliente



Fuente: Adaptación basada en el informe de PwC (2018) basado en una encuesta sobre el futuro de la experiencia del cliente 2017/18

Sin embargo, este mismo autor indica que también hay que tener presente que hay factores que alejan a los consumidores y que se constituyen en barreras para la generación de recursos a través de la experiencia. Entre esas barreras hay muchas relacionadas a las fallas de los colaboradores como por ejemplo las malas actitudes de los empleados, servicio antipático, etc. (Figura N°11)

Figura N°11: Barreras de las experiencias con el cliente



Fuente: Adaptación basada en el informe de PwC (2018) basado en una encuesta sobre el futuro de la experiencia del cliente 2017/18

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación**3-Barreras culturales internas presentes durante el proceso de transformación:**

Algunos de estos factores que se constituyen en barreras para la capitalización de las experiencias también se constituyen en barreras culturales internas que obturan la transformación organizacional para la innovación. Es por ello que se deben identificar y analizar para poder minimizarlas o eliminarlas de manera conveniente.

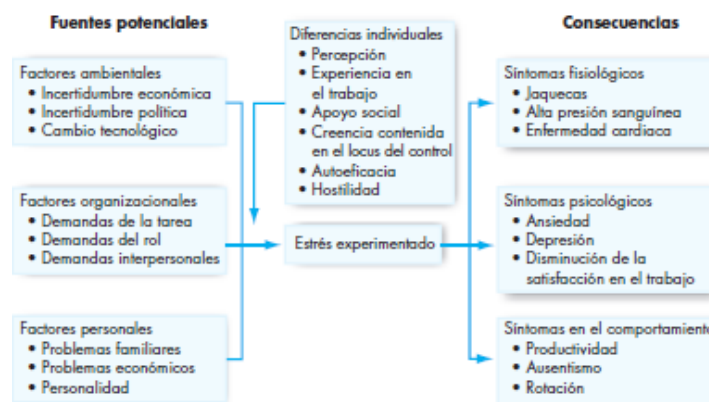
Robbins y Judge (2009) afirmaron que la cultura organizacional crea diferencia con otras organizaciones, transmite un sentido de identidad a los miembros de esa organización, mejora la estabilidad del sistema social, facilita la generación de compromiso de los colaboradores y por último da sentido y control a actitudes y comportamientos dentro de la organización. En culturas fuertes los valores nucleares se comparten extensamente y tendrá mucha influencia en el comportamiento de los colaboradores. Sin embargo, si los valores compartidos no están de acuerdo con los que persigue la eficacia de la organización, la cultura es un obstáculo que es más probable que suceda cuando el ambiente tiene dinamismo. Cuando una organización enfrenta cambios, la cultura presente de esa organización deja de ser apropiada y entonces la consistencia en el comportamiento de los colaboradores que en momentos de estabilidad era una ventaja ahora se convierte en una carga haciendo difícil la adaptación a los cambios. Otra de las implicaciones relacionadas con las barreras que genera la cultura es la socialización inadecuada que genera comportamientos erráticos, no adaptados en los colaboradores o la contratación de personal, cuando los individuos incorporados tienen valores que no coinciden con los de la organización, con los cual se consigue tener empleados sin compromiso ni motivación dando como resultados colaboradores insatisfechos con el trabajo y la organización y con alto ausentismo y rotación.

En ese mismo sentido Robbins y Judge (2009) explicaron que en una organización siempre existen factores que causan estrés relacionados con las demandas de las tareas, la ambigüedad de los

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

roles y los interpersonales por la socialización inadecuada. Cuando los recursos no están alineados con las demandas los colaboradores experimentan estrés. Estos son los llamados estresores de estorbo y son las fuentes potenciales de estrés en la organización, que se ve evidenciado en síntomas y que por lo tanto generan consecuencias. Estas consecuencias están agrupadas en algunos síntomas (de interés para esta investigación) como los del comportamiento y los psicológicos. Los síntomas del estrés relacionado con el comportamiento incluyen cambios en la productividad, ausentismo y rotación. Entre los síntomas psicológicos causados por el estrés encontramos tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento, indecisión y el de la insatisfacción laboral, que es el efecto más simple y obvio. Entre menos control tengan los colaboradores sobre los aspectos relacionados con las tareas mayor será el estrés, la falta de involucramiento y la insatisfacción y por lo tanto aparecerán barreras culturales internas psicológicas y del comportamiento que obturarán la transformación (Figura N° 12).

Figura N°12: Comportamiento organizacional



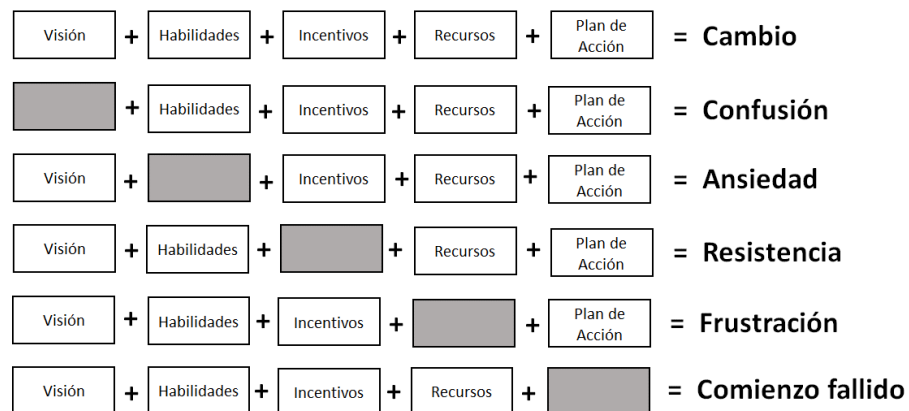
Fuente: Obtenido de Robbins, S y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. 13° ed. México. Ed. Pearson.

Siguiendo la misma línea, Knoster, Villa y Thoussand (2000), -además de exponer los cinco componentes necesarios para gestionar el cambio hacia la innovación- explicaron que, si alguno de estos componentes no estaba presente o lo estaba, pero de manera deficiente, el proceso de transformación no solo no se conseguiría, sino que por el contrario se conseguirán resultados negativos para la

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

organización (Figura N° 13). También los autores ampliaron los síntomas que experimentan los colaboradores frente a factores organizacionales no alineados con la estrategia de transformación innovadora. Estos comportamientos de estorbo para la transformación, experimentados cuando los recursos que aplica la organización son insuficientes o no están alineados con la demanda de los colaboradores son ansiedad, depresión, frustración, resistencia, confusión (Figura N°13). Todos estos son síntomas que redundarán en barreras culturales internas que obstaculizarían la transformación hacia la innovación.

Figura N° 13: Modelo de gestión de cambio: Componentes deficitarios y consecuencias.



Fuente: Adaptación propia de Knoster, Villa and Thousand (2000). A framework for thinking about systems change. systems change. In R. Villa & J. Thousands. (Eds.). Restructuring for caring and effective education: Piecing the puzzle together. (pp. 93-128). Baltimore:Paul H. Brookes Publishing Co.

En la Figura N°13, se muestra que cuando lo que no se tiene en claro es la visión de la organización, no hay un destino de donde se quiere llegar y la organización experimentará confusión. Este estado también se generará cuando la visión sólo se queda en el liderazgo y no es compartida por los colaboradores o es compartida pero no lo suficiente para inspirar a las partes intervinientes. El segundo estado que pueden experimentar los colaboradores, es ansiedad. Esta se produce cuando los colaboradores no son capacitados o la capacitación es deficitaria para adquirir o incrementar los conocimientos, las capacidades y las habilidades necesarias para afrontar el cambio. La tercera barrera

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

es la resistencia al cambio, la cual ocurrirá si no se gestionan los incentivos adecuados a los colaboradores con los que la organización quiere llevar adelante el cambio. Respecto de la resistencia al cambio, Robbins y Judge (2009) explican que no es del todo negativa porque en alguna medida genera un comportamiento estandarizado. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que es un factor obturador del progreso y por esa razón se debe analizar, considerar y remover aquellas barreras internas que dificultan, sino impiden, que las organizaciones completen la transformación hacia la innovación. Esas barreras son comportamientos que pueden ser obstáculos conscientes o inconscientes. También advierten que el mayor desafío es administrar la resistencia que es implícita y diferida ya que se dará de manera sutil como pérdida de lealtad, mayor frecuencia de fallos y errores, falta de motivación para trabajar, ausentismo por “enfermedad” entre otras que serán más difíciles de detectar. De la misma manera cuando la resistencia se da de manera diferida será difícil saber cuál es el origen de la resistencia al cambio. Algunos de los orígenes de la resistencia al cambio tienen fuentes personales y otras organizacionales como lo exponen los autores en los siguientes cuadros:

Cuadro N°1: Resistencia al cambio. Fuentes individuales

Fuentes individuales				
Hábito	Seguridad	Factores económicos	Miedo a lo desconocido	Procesamiento selectivo
Para resolver las complejidades de la vida nos basamos en hábitos o rutinas. Pero al enfrentarse al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se convierte en resistencia.	Hay personas que es probable que se resistan al cambio porque amenaza sus sentimientos de seguridad.	Los cambios en las tareas establecidas de trabajo provocan temores económicos si a las personas les preocupa no ser capaces de realizar nuevas actividades. Sobre todo, si la retribución es en función de la productividad.	El cambio sustituye la ambigüedad y lo incierto por lo desconocido.	A fin de mantener sus percepciones intactas los individuos procesan información de manera selectiva, escuchan lo que quieren e ignoran lo que contradice su percepción.

Fuente: Adaptado de Robbins, S y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. 13° ed. México. Ed. Pearson.

Cuadro N°2: Resistencia al cambio. Fuentes organizacionales

Fuentes organizacionales					
Inercia estructural	Centro limitado de cambio	Inercia de grupo	Amenaza a la experiencia	Amenaza las relaciones de poder establecidas	Amenaza la asignación establecida de recursos
Las organizaciones construyen mecanismos de estabilidad. Cuando se enfrenta a cambios, esta inercia estructural actúa en contra para sostener la estabilidad.	Las organizaciones están formadas por subsistemas interdependientes, que se afectan unos a otros. Frente a los cambios, se tienden a anular por el sistema mayor.	Aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento las normas grupales actúan como una restricción.	Los cambios en los patrones amenazan la experiencia de los grupos especializados	Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas anteriormente	Los grupos que controlan los recursos limitados ven al cambio como amenaza.

Fuente: Adaptado de Robbins, S y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. 13° ed. México. Ed. Pearson.

Son variadas las razones a atender por las que una organización puede enfrentar resistencia al cambio tanto de índole personal en los colaboradores como inseguridad, habito, miedos etc. (Cuadro N°1). La resistencia al cambio por factores organizacionales incluye la inercia estructural de la vieja forma de organización, la amenaza a la experiencia o la inercia de comportamiento del grupo frente a los comportamientos esperados para transitar el cambio, la inconsistencia en el plan de acción de cambio llevado adelante por la organización entre otros (Cuadro N°2).

El cuarto estado que pueden experimentar los colaboradores es la frustración (Figura n°13). Este estado se genera cuando los recursos destinados para la gestión del cambio son insuficientes o bien inexistentes. En esa situación los colaboradores sienten la frustración de estar preparados para el cambio, pero no poder realizarlo por no contar con los recursos adecuados.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Robbins y Judge (2009) explicaron que cuando todas esas emociones negativas como confusión, ansiedad y frustración se manifiestan en el momento equivocado es cuando el desempeño del trabajador se reduce. También expresaron que los colaboradores pueden experimentar disonancia emocional cuando se ven obligados a proyectar una emoción, pero experimentan otra. Ello produce frustración y enojo que puede ocasionar agotamiento emocional y falta de motivación, productividad y disposición para permanecer en la empresa.

El último factor expuesto en la Figura N°13, es el falso inicio. Este se produce cuando se cuenta con todos los componentes necesarios pero lo que falla es el plan de acción o plan estratégico, resultando en un estado ilusorio, un estado de falso inicio, en donde parece que la transformación se conseguirá, pero no es real. Falta una hoja de ruta clara a través del cual se darán las prioridades y se resolverán problemas. Pine y Gilmore (2011) expresaron que en el escenario de las empresas se da una actuación que está guionada mediante un plan que muchas veces debe modificarse porque a través de la actividad real es donde empiezan a evidenciarse las fallas del plan y que es necesario tomar en cuenta esas posibles fallas o desviaciones para rectificarlas.

Las barreras internas para la innovación hacen que sea deficiente y costoso el cambio para la transformación. El tener una organización con mentalidad de innovación es uno de los principales desafíos del liderazgo, pero también una de las más redituables inversiones si se aplican la visión y los recursos necesarios para remover todas las barreras culturales internas que se detecten en la organización.

Marco Metodológico

Diseño Metodológico y tipo de investigación

Diseño y Enfoque:

Este proyecto de investigación sobre el proceso de transformación hacia la innovación llevado adelante por la empresa caso de estudio en el período 2019-2021 fue abordado siguiendo el método general de investigación de Hernández et al. (1998) citado en Bernal (2010). Toda la investigación aquí presentada fue de tipo seccional ya que se obtuvo información de la empresa caso de estudio en una única oportunidad. El diseño de investigación fue exploratorio y estudio de caso. Se consideró exploratorio porque no han sido investigado previamente o los antecedentes son escasos y se desea definir con mayor precisión o como es el caso, en donde el tema abordado no ha sido desarrollado anteriormente. Se consideró un estudio de caso debido a que se tomó como unidad de análisis una empresa local de diagnóstico por imágenes.

El enfoque fue mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo permitió, mediante entrevistas, producir datos descriptivos (y también subjetivos), obtenidos de las respuestas de los responsables de la empresa caso de estudio. A través de la indagación se buscó interpretar los hechos que se observaron en el transcurso de la investigación. El enfoque cuantitativo, obtenido de diagnósticos de innovación realizados por consultoras externas a la empresa caso de estudio y empresas de comparación, permitió materializar la comparación entre empresas, instrumentada a través de herramientas estadísticas.

Métodos o instrumentos para la recolección de la información:

De acuerdo a los objetivos de esta investigación se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias para la obtención de la información fueron las personas directamente relacionadas con la unidad de análisis (directora general, gerente de recursos humanos y la encargada del programa de innovación). Las técnicas empleadas en esta instancia fueron la realización de una

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

entrevista. Esta entrevista se realizó siguiendo la guía de pautas adaptadas a las categorías propuestas por Robbins y Judge (2009), a saber: 1) estructura y diseño organizacional, 2) cultura organizacional y de la innovación y 3) política y prácticas de recursos humanos (ver Anexo 1). En el Anexo 2 se encuentra el texto de la entrevista y cuadros comparativos de las respuestas de los entrevistados. La fuente primaria se completó con la observación directa de la realidad. Las fuentes secundarias de información fueron datos recabados en los diagnósticos de innovación obtenidos por consultoras externas tanto de la empresa caso de estudio como de las empresas con las que ésta se compara. Estos datos se encuentran en el Anexo 3 y se utilizaron para realizar benchmarking. Así, se obtuvo un relevamiento de datos concretos y en función de lo planteado se reconocieron elementos que fueron de interés para la investigación.

Procedimientos estadísticos:

Para analizar las similitudes o diferencias de la que parten todas las empresas en la transformación hacia la innovación se realizó una comparación pareada de proporciones. Este análisis permitió conocer en qué medida las deficiencias observadas por los colaboradores son fuentes de desvíos similares para las organizaciones que se comparan. Las variables analizadas fueron: Déficit en sistemas de comunicación, Fallas en el sistema de reconocimiento, Capacitación deficitaria, Déficit de oportunidades de colaboración y feedback, Déficit en recursos para experimentar, Deficiencias en el liderazgo, Capacitación deficitaria en innovación, Desconocimiento canales para aportar ideas y Percepción empresa no innovadora.

El estadístico utilizado fue el test Z de comparación pareada de proporciones:

$$z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{p(1-p)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Siendo p = proporción total agrupada

p_1 = la proporción de empresa caso de estudio

p_2 = la proporción de la otra empresa

n_1 = número de encuestas realizadas en empresa caso de estudio

n_2 = número de encuestas realizadas en la otra empresa

Este test permitió testear las siguientes hipótesis:

$$H_0: p_1 - p_2 = 0$$

$$H_1: p_1 - p_2 \neq 0$$

Siendo p_1 la proporción de cierta respuesta en empresa caso de estudio y p_2 la proporción de la misma respuesta en otra empresa. El valor de significancia elegido para este test fue $p=0.05$. De esta manera si $p < 0.05$ se concluyó que existían diferencias entre las empresas, mientras que si $p > 0.05$ no existían diferencias. Para utilizar este test, se utilizó la calculadora de prueba Z para 2 proporciones disponible en la web (<https://www.statology.org/two-proportion-z-test-calculator/>).

Participantes:

La muestra estuvo conformada por una mediana empresa de La Pampa que sirvió como caso de estudio y otras cuatro medianas empresas de Córdoba de interés para la comparación propuesta en la investigación (Tabla 1). Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que significa que cada componente de la población meta definida se seleccionó de acuerdo a la accesibilidad y al interés de la investigación.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Tabla N°2: Composición de las empresas

Empresa	Actividad	Sector	Población entrevistada	Composición	Antig. Prom. (años)	Edad promedio (años)
Empresa 1	Contact Center	Servicios	160	Fem.: 50% Masc.: 50%	4	36
Empresa 2	Fabricación de Electrodomésticos	Bienes de consumo	120	Fem.: 8% Masc.: 92%	16	41
Empresa 3	Soluciones tecnológicas	Servicios Tecnológicos	28	Fem.: 54% Masc.: 46%	4.8	37
Empresa 4	Asistencia vehicular y médica	Servicios	96	Fem.:30 % Masc.: 70%	10.5	42,5
Empresa Caso de estudio	Diagnóstico médico por imágenes	Servicios	59	Fem.: 77,2% Masc.: 22,8%	11.4	39

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Todas las empresas aquí comparadas tienen en común que son de origen familiar y que comenzaron el proceso de transformación hacia la innovación a través de consultoras externas. Estas consultoras llevaron adelante los diagnósticos, relevamientos y exposición de resultados en diagnósticos de innovación. También proveyeron de capacitaciones y seguimiento. En particular, en la empresa caso de estudio, el proceso de transformación hacia la innovación comenzó en el año 2019 a través de una consultora que realizó el diagnóstico de innovación, capacitaciones en innovación para los mandos medios y también les proveyó software para gestionar la innovación. A partir de allí la empresa constituyó un comité innovador conformado por la encargada del programa y algunos empleados que se reunían periódicamente para organizar actividades disparadoras de ideas innovadoras.

Desarrollo de la investigación

Análisis de datos

Se analizaron los siguientes ejes vinculados a la evaluación de la efectividad del proceso de transformación organizacional hacia la innovación.

1- Transformación organizacional hacia la innovación, aquí se trabajó en:

1.1 Comparación de diagnósticos de innovación

1.2 Semejanzas y diferencias según vectores de la transformación

(Comunicación, Capacitación, Innovación, Liderazgo)

1.3 Comparación pareada de proporciones de datos

1.4 Proceso de transformación organizacional presente en Estructura y diseño organizacional, Cultura y RRHH.

2- Ventajas competitivas obtenidas de la innovación, aquí se trabajó en:

2.1 Tipos de innovación y combinación estratégica en función de la configuración, oferta/plataforma y experiencia.

2.2 Ventajas competitivas obtenidas de transformación innovadora.

2.3 Gestión de economía de las experiencias

3- Barreras culturales internas presentes durante el proceso de transformación, aquí se trabajó en:

3.1 Barreras culturales internas presentes en Estructura y diseño organizacional, Cultura y Relaciones laborales.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

3.2 Barreras en el modelo de gestión del cambio (Confusión, ansiedad, resistencia, frustración, falso comienzo)

3.3 Identificación de factores deficitarios

3.4 Comparación e importancia relativa dentro del proceso por método

Pareto

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación**Resultados obtenidos de la investigación:**

En la presente sección se analizaron las diferentes variables asociadas al proceso de la transformación organizacional de la empresa caso de estudio cuyo proceso de transformación se describe en el apartado “Participantes” de la sección “Marco Metodológico”. También se compara esta empresa con otras empresas, poniendo foco en las variables de ventajas competitivas y barreras culturales internas. Se exhiben los principales resultados obtenidos a través del análisis de datos obtenidos de fuentes primarias y secundarias

Para el abordaje del objetivo relacionado al eje 1 (comparación de diagnósticos de situación relacionados con la innovación) se realizó un relevamiento de semejanzas y diferencias según los vectores de la transformación que son capacitación, comunicación, innovación, liderazgo.

Para abordar el objetivo del eje 2, se realizó un análisis de las ventajas competitivas generadas por la empresa local caso de estudio, durante el período estudiado de aplicación del plan de transformación hacia la innovación. Para ello se analizaron y exponen los tipos de Innovación presentes en la empresa caso de estudio y su combinación estratégica. También se recabó información de interés para la investigación con entrevistas en profundidad realizadas a referentes de interés para la investigación de la empresa.

Para abordar el objetivo del eje 3 (barreras culturales internas) se utilizaron fuentes secundarias de información obtenidas de los diagnósticos de innovación que poseen datos de relevamientos realizados a la empresa de estudio y las empresas seleccionadas para realizar una comparación de las barreras internas comunes presentes en la transformación hacia la innovación. El análisis comparativo se realizó mediante la utilización de la Ley Pareto o regla 20/80. También se complementó el análisis a través de las respuestas de las entrevistas realizadas a los responsables de la empresa caso de estudio, ahondando sobre las barreras culturales internas que reconocen en el proceso de transformación hacia una organización innovadora.

Eje 1-Transformación organizacional hacia la innovación:

Datos de comparación del diagnóstico de las organizaciones:

Para poder realizar una comparación de la empresa caso de estudio se tomaron como referencia otras empresas locales de similares características (Tabla 2). Estas empresas fueron seleccionadas por tener orígenes de empresa familiar y son pequeñas y medianas empresas. Además, tienen una composición bastante similar, antigüedad promedio de la población de colaboradores y el promedio de edad de los colaboradores. Estas empresas no tienen población mayoritariamente de jóvenes de primer empleo como se da en otras organizaciones como la de desarrollo de contenido de tipo tecnológico, por ejemplo.

Innovación:

En relación a los datos de innovación, extraídos del análisis diagnóstico de las organizaciones, los coeficientes del mapa de innovación indicaron que la empresa caso de estudio y las empresas 1 y 2, si bien tienen un cociente de innovación regular, son equiparables en el inicio del proceso de transformación hacia la innovación (Tabla 3). Respecto de la planeación estratégica, conformada por métodos y estructuras y en la capacidad cultural de innovación conformada por motivación y participación, las empresas también comparten un cociente de innovación muy similar.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Tabla N°3: Mapa de innovación

Mapa de Innovación				1- Inexistente 2- Deficiente 3- Regular 4- Bueno 5- Excelente
Empresa	Planeación Estratégica (Métodos y estructura)	Capacidad Cultural de Innovación (Motivación y participación)	Cociente Innovación	
Empresa 1	2,6	2,8	2,7	
Empresa 2	3,3	3,1	3,2	
Empresa 3	2,4	2,0	2,2	
Empresa 4	-	-	-	
Caso de estudio	3,37	3,20	3,28	

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Analizar el perfil de los colaboradores permite valorar la distancia en la que se encuentran las empresas analizadas con los valores que se consideran óptimos que presentan las compañías innovadoras. Esta valoración puede ser muy útil para medir la situación presente al momento del informe diagnóstico, para en el futuro elaborar un plan de ajuste y tomar medidas para corregir el gap en el que actualmente se encuentra la organización.

Tabla N°4: Perfil innovador de los colaboradores

Perfil innovador de colaboradores						
Empresa en %	Aventurero	Experimentador	Adaptador inmediato	Seguidor	Pasivo	Total
Empresa 1	1	18	21	46	14	100
Empresa 2	-	-	-	-	-	-
Empresa 3	8	8	21	21	42	100
Empresa 4		20	20		60	100
Caso de estudio	5	20	20	25	30	100
Compañía innovadora	20	30	15	15	20	100

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

La Tabla 4 muestra que la empresa caso de estudio no arranca con valores similares a los óptimos de una compañía innovadora, sin embargo, las empresas testigos tampoco lo hacen. Esto indica que en ese aspecto todas son comparable en su inicio. La mayoría de las empresas concentran el grueso de los colaboradores entre los perfiles de seguidor y pasivo con los cual se supera el porcentaje óptimo para poder transformarse en compañía innovadora. Esto dificultaría la transformación de la organización. El porcentaje del perfil de los adaptadores inmediato es más moderado, pero también supera el óptimo. Por ultimo los perfiles de aventurero, y sobre todo de experimentador, son los que se encuentran muy por debajo del porcentaje optimo que poseen en esos perfiles las compañías innovadoras.

Semejanzas y diferencias según vectores de la transformación:

El proceso de transformación hacia empresas innovadoras tiene como base diferentes vectores para capitalizar las oportunidades y disminuir las amenazas. Los principales vectores en los que se basó el análisis fueron:

$$\text{Capacitación} + \text{Liderazgo} + \text{Comunicación} + \text{Innovación} = \text{Transformación}$$

Para facilitar la comparación, el Cuadro 3 se diseñó en base a datos obtenidos del diagnóstico de innovación.

Cuadro N°3: Comparación de vectores de transformación

Empresa	Comunicación	Capacitación	Capacitación en innovación	Liderazgo
Empresa 1	Los colaboradores valoran la comunicación en un 4%. La manera en la que se comunican los valores en un 7%. Expresan que la empresa hace "notar que los ve y los	El 10% de los colaboradores reconoce que hay oportunidades de desarrollarse para todos. El 32% de los colaboradores valora el desarrollo profesional obtenido. El 19%	Las personas en su gran mayoría no saben el significado exacto de Innovación, aunque consideran que la empresa antes no era innovadora, pero que se desea serlo en un 44%. Sólo	Los colaboradores destacan la seguridad en la disidencia que ofrece el liderazgo en un 14%. Los colaboradores expresan la efectividad del liderazgo en generar

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

	valora" en un 2%. El personal detecta como áreas de oportunidad la mejora de la comunicación en un 30% (mejores sistemas de comunicación en un 18%, la comunicación inter áreas en un 7%, sistemas de comunicación entre los equipos 5%)	reclama mejoras en las oportunidades de capacitación (aumentar la formación/capacitación en un 13%, capacitación interna o externa/talleres en un 6%)	el 35% opinó que sí es innovador.	una visión compartida en un 2%. El 34% cambiaría aspectos del liderazgo (ser escuchados en un 5%, ser tenidos en cuenta en un 9%, dales más "empowerment" en un 7%, que los directivos "ayuden a la gente en el cambio" en un 4% y ser partícipes de los cambios en un 9%)
Empresa 2	El 21% reconoce necesidad de mejorar la comunicación entre áreas.	El 24% reconoce que hay ideas desactualizadas.	La mayoría no conoce el significado exacto de innovación. El 14% considera que la empresa es innovadora, el 17% que antes lo era y el 69% considera que la empresa no es innovadora. Dejan la innovación sólo conectada a RRHH y MKT	El talento no fluye, siempre se hizo así, nadie quiere tomar riesgos.
Empresa 3	El 16% expresa que la comunicación es deficiente (que no existe comunicación inter-áreas, "Nunca sabemos que pasa en otras áreas, la comunicación no existe"). Necesidad de ser escuchados	El 22% reclama más oportunidades de capacitación.	Ninguna persona sobre la población encuestada tiene una verdadera visión y concepto de la Innovación. Sin embargo, aún sin tener claro el concepto la gran mayoría (72%) no ve a la organización actualmente como Innovadora.	El 72% expresa reservas sobre la eficiencia del liderazgo. El espacio que las personas solicitan no es solo espacio físico, sino también que el Líder les transmita que está dispuesto a escuchar y facilitar la implementación de las ideas de los demás
Empresa 4	El personal detecta una necesidad urgente en mejorar en la Comunicación Interna. Un 26% reclama mayor escucha y comunicación interna.	Un 20% reclama mayores oportunidades de capacitación.	Ninguna persona sobre la población encuestada tiene una verdadera visión y concepto de la Innovación. Un 24% reconoce recibir capacitación en creatividad. El 67% no	El 35% admite problemas con el liderazgo, con la motivación y con la efectividad en la comunicación con el líder.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

			reconoce la capacitación.	
Empresa Caso de estudio	El 58% de los encuestados expresaron que contaron con la comunicación necesaria frente a cambios planificados. Un 20,5% de los encuestados expresa necesidad de mejora de la comunicación. Reclama ser escuchados y que no se comunica la implementación de esas ideas.	El 47% de los encuestados expresa que la empresa invierte tiempo y recursos en capacitar a los colaboradores y a la mejora continua. El 19% de los encuestados reclama aprendizaje y desarrollo más acorde a sus necesidades. Un 14% reclama capacitaciones en innovación específicamente.	El 77, 2% de los entrevistados no ha recibido capacitación en innovación antes. El 22, 8% sí.	El 44% expresa que se ha sentido seguro y comprendido por su líder. El 47,5 % de los encuestados cambiaría aspectos del liderazgo como son que no recibe toda la comunicación que necesita y que no se le dedica tiempo periódicamente.

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

En el Cuadro N°3 se observa que los vectores analizados de las diferentes empresas tienen datos que guardan relación entre sí, permitiendo observar que van apareciendo oportunidades y amenazas similares. Más del 50% de los colaboradores de las empresas analizadas valoran el sistema de comunicación y su aplicación dentro de sus organizaciones; entre un 20-30% expresan que valoran la comunicación que hay en sus organizaciones y que sienten que sus opiniones son escuchadas y valoradas; hasta un 30% expresa que en sus organizaciones existe un déficit en los sistemas de comunicación. Un porcentaje similar reclama mayor escucha y comunicación interna.

También se puede observar que poco menos del 50% de los colaboradores valora la gestión de las capacitaciones que hay dentro de sus organizaciones; más del 30% valora el desarrollo profesional que ha obtenido en la empresa; entre un 20-25 % expresa que en sus organizaciones creen que es deficitaria la capacitación.

En cuanto a la capacitación en innovación, principal tema de interés en esta investigación, aunque la mayoría no logra definir con precisión al concepto innovación, más del 70% no logra ver a la

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

organización como innovadora. Es importante destacar que más del 65% no reconoce que se les haya dado capacitaciones en innovación al momento de la realización del informe diagnóstico, y más del 60% expresa que en las organizaciones hay deficiencias en la capacitación en innovación.

Respecto del liderazgo, menos de la mitad se ha sentido seguro y comprendido por el líder, casi un 20% reconoce seguridad en la disidencia y efectividad en generar visiones compartidas, más del 70% tiene algunas reservas con el liderazgo y más del 30% expresa deficiencias en el liderazgo.

La comparación permite deducir que las empresas parten de situaciones similares y que hay puntos de gestión en los que los colaboradores marcaron fallas o deficiencias. Estos factores pueden ser considerados desvíos o barreras que frenan el correcto desarrollo de la organización, y en definitiva impiden la transformación hacia la innovación.

Estas barreras, extraídas de las respuestas de los colaboradores contenidas en los informes de innovación, se agrupan por categorías en la Tabla N°5.

Tabla N°5: Factores deficitarios comunes de las empresas

Empresas	Déficit en sistemas de comunicación (DÉF.SIST.COM.)	Fallas en el sistema de reconocimiento (FALLAS SIST.RECON.)	Capacitación deficitaria (CAPAC. DEF.)	Déficit de oport. Colaboración y feedback (DEF. OPORT. COL/FEED B)	Déficit en recursos para experimentar (DÉF. REC. EXPER.)	Deficiencias en el liderazgo (DEF. LID.)	Capacitación deficitaria en innovación (CAPAC. DEF. INNOV.)	Desconocimiento canales para aportar ideas (DESC. CAN. APORTES)	Percepción empresa no innovadora (PERC. NO INNOV.)
1	30%	27%	19%	31%	48%	34%			44%
2	21%	13%	24%	28%					69%
3	16%	19%	22%	28%	96%	72%		67%	72%
4	26%	35%	20%	29%	48%	35%	67%	50%	41%
Caso de estudio	20,5%	21,5%	19%	27%	31%	47,5%	77,2%	54,4%	38,2%

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

En los cuatro primeros factores mostrados en la Tabla 5, las fallas o deficiencias expuestas por los colaboradores varían en un rango estrecho entre 20-35%. Sin embargo, en los ítems relacionados con la innovación (capacitación en innovación y empresa no innovadora), existen coincidencias en valorarlos negativamente en cifras entre 40-70%. Esto indica que la situación observada por los colaboradores parte de lugares similares. El factor que más variación mostró en la respuesta de los colaboradores fue “recursos para experimentar” que varió entre 31-96%.

Comparación pareada de proporciones:

Para comparar si las deficiencias observadas por los colaboradores son fuentes de desvíos similares entre las empresas analizadas, se realizó una comparación pareada de proporciones para ampliar el análisis. Esta comparación permitió encontrar más datos, de tipo estadístico, para analizar las similitudes o diferencias en el inicio de todas las empresas en la vía de la transformación hacia la innovación. Los estadísticos mostrados en las Tablas N° 6 a la N° 14 se calcularon con los porcentajes mostrados en la Tabla N°5.

Tabla N°6: Déficit en los sistemas de comunicación

	z	p	Conclusión
Empresa caso estudio vs. #1	1.30968	0.1903	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #2	0.07312	0.9417	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #3	-0.48711	0.6262	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #4	0.73718	0.4610	Son iguales

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Tabla N°7: Fallas en el sistema de reconocimiento

	z	p	Conclusión
Empresa caso estudio vs. #1	0.77694	0.4372	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #2	-1.3953	0.1629	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #3	-0.26187	0.7934	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #4	1.68318	0.0923	Son iguales

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Tabla N°8: Capacitación deficitaria

	z	p	Conclusión
Empresa caso estudio vs. #1	0	1	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #2	0.71101	0.4771	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #3	0.31729	0.7510	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #4	0.14428	0.8853	Son iguales

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Tabla N°9: Déficit de oportunidades de colaboración y feedback

	z	p	Conclusión
Empresa caso estudio vs. #1	0.5385	0.5902	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #2	0.13274	0.8944	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #3	0.09503	0.9243	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #4	0.25454	0.7991	Son iguales

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Tabla N°10: Déficit en recursos para experimentar

	z	p	Conclusión
Empresa caso estudio vs. #1	2.11405	0.0345	Son diferentes
Empresa caso estudio vs. #2	Sin datos	Sin datos	Sin datos

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Empresa caso estudio vs. #3	5.52837	<0.0001	Son diferentes
Empresa caso estudio vs. #4	1.9738	0.0484	Son diferentes

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Tabla N°11: Deficiencias en el liderazgo

	z	p	Conclusión
Empresa caso estudio vs. #1	-1.72379	0.0848	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #2	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Empresa caso estudio vs. #3	2.09258	0.0364	Son diferentes
Empresa caso estudio vs. #4	-1.46758	0.1422	Son iguales

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Tabla N°12: Capacitación deficitaria en innovación

	z	p	Conclusión
Empresa caso estudio vs. #1	Sin datos	Sin datos	
Empresa caso estudio vs. #2	Sin datos	Sin datos	
Empresa caso estudio vs. #3	Sin datos	Sin datos	
Empresa caso estudio vs. #4	-1.28236	0.1997	Son iguales

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Tabla N°13: Desconocimiento de canales para aportes de ideas

	z	p	Conclusión
Empresa caso estudio vs. #1	Sin datos	Sin datos	
Empresa caso estudio vs. #2	Sin datos	Sin datos	
Empresa caso estudio vs. #3	1.08504	0.2779	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #4	-0.50481	0.6137	Son iguales

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Tabla N°14: Percepción de empresa no innovadora

	z	p	Conclusión
Empresa caso estudio vs. #1	0.72390	0.4691	Son iguales
Empresa caso estudio vs. #2	3.73414	0.0002	Son diferentes
Empresa caso estudio vs. #3	2.8640	0.0042	Son diferentes
Empresa caso estudio vs. #4	-0.87489	0.3816	Son iguales

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

En las Tablas N° 6, 7, 8 y 9 se puede observar que las deficiencias observadas por los colaboradores son fuentes de desvío similares en todas las empresas analizadas, incluida la empresa caso de estudio. Estas deficiencias son: déficit en los sistemas de comunicación, falla en el sistema de reconocimiento, en la capacitación y en las oportunidades de colaboración y feedback. Los déficits o deficiencias en donde hay una parcial coincidencia en el desvío resultante es en el de deficiencias en el liderazgo (Tabla N°11) en el desconocimiento de canales para aportes de ideas (Tabla N°13) y percepción de empresa no innovadora (Tabla N° 14). El déficit observado por los colaboradores en el que no hay ninguna coincidencia en el desvío resultante es en el de deficiencia de recursos para experimentar (Tabla N°10).

El análisis estadístico permitió detectar similitudes en las desviaciones que se presentan entre las diferentes pymes analizadas. La mayoría de las fallas o deficiencias observadas por los colaboradores de las organizaciones analizadas guardan relación entre sí. Esto permite afirmar de manera más categórica que todas las organizaciones analizadas parten de situaciones muy similares, es decir hay coincidencia entre la proporción de cierta respuesta en la empresa caso de estudio y la proporción de la misma respuesta en otra empresa.

**Proceso de transformación organizacional presente en Estructura y diseño organizacional,
Cultura y Recursos Humanos**

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Al combinar la información del Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2018) sobre capacidades organizativas y gestión de la innovación con las respuestas de los directivos de la organización caso de estudio a las encuestas (Cuadros N° 1, 2 y 3 del Anexo 2) sobre los tres sistemas organizativos (estructura y diseño organizacional, la cultura organizacional y los recursos humanos). Se puede visualizar la estrategia organizativa de la transformación hacia innovación en los siguientes vectores: Visión, capacidades (de respuesta a desafíos externos, de aprendizaje), incentivos, plan de acción, alineación, creatividad e innovación(organizar y alinear diferentes actividades dentro de la empresa para la innovación; asignar recursos a actividades para innovar; gestionar actividades de innovación en colaboración con socios externos; integrar el conocimiento externo y otros insumos externos a las actividades innovadoras de la empresa).

Se encontró que la empresa caso de estudio ha trabajado con la misión, visión y transmisión de valores. Estos ejes se trabajan a partir de vivencias, capacitaciones y bajadas del liderazgo sobre todo relacionado al trabajo con el liderazgo intermedio. También comenzaron recientemente la preparación para recibir una auditoría para certificar normas ISO que vuelve a ser una oportunidad para refrescar la visión. Con respecto a las capacidades se encontró que la empresa trabaja para ir a un tipo de organización TEAL, donde los colaboradores son los protagonistas, ayuda a incrementar el sentido de involucramiento con la empresa y a aumentar las capacidades de los colaboradores. Se encontró que se trabaja en la organización de responsabilidades y toma de decisiones entre los empleados para obtener colaboradores autogestionados con el objetivo de tener una respuesta dinámica ante los desafíos tanto externos como internos. En el área de los incentivos se encontró que se trabaja con un programa de incentivos en el que los empleados se califican y son calificados por otros colaboradores en sus desempeños extraordinarios y aportes, obteniendo puntos que se acumulan y luego se pueden canjear por beneficios.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

En relación a los recursos se encontró que integraron un sistema tecnológico para trabajar en innovación donde los colaboradores pueden a portar ideas, también generaron un equipo que lidere el programa de creatividad e innovación. En un principio el equipo de creatividad e innovación era más numeroso, pero en la actualidad disminuyó. Expresan que hay planes para sumar más para apuntar a un proyecto más estable de innovación. Con respecto al plan de acción, se encontró que se ha hecho un avance significativo, se alinean la planificación de programas, acciones, recursos, las actividades, incluidas las de innovación a las estrategias generales. Se hace la bajada a nivel táctico con la implementación de programas y tecnología como la plataforma, para avanzar a la transformación hacia la innovación. En cuanto a lo operativo se encontró que el equipo está trabajando por objetivos con liderazgo que funciona como facilitadores de los equipos hacia la consecución de los objetivos. También se está haciendo foco en el hecho de que, aunque las experiencias estén atravesadas por la tecnología sean humanizadas, como es el caso de la empresa caso de estudio. Un estudio mundial que también incluyó Argentina en sus muestras, indicó que aproximadamente un 80% de los consumidores quieren mayor interacción humana (PwC, 2018). Esto coincide con lo observado en el trabajo de la empresa caso de estudio y confirma la idea que los colaboradores y su papel como agentes de la transformación de la organización son de vital importancia. De esta manera, la dirección empieza a entender que la tecnología de por sí sola no alcanza y que se debe trabajar en el involucramiento y el incremento de capacidades de los colaboradores.

En cuanto a la metodología de aplicación del programa de creatividad e innovación que se incluye en la empresa siguiendo el objetivo de identificar, generar, evaluar y perseguir ideas para la innovación, se encontró que se empiezan a aplicar algunos recursos entre ellos un sistema tecnológico que permite a los colaboradores participar del proceso aportando ideas. Este sistema junto con otros insumos incluida capacitaciones y facilitaciones se obtienen por colaboración externa de una consultora especializada en innovación. También se están organizando y alineando espacios y actividades para

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

desarrollar la cultura innovadora e impulsar el pensamiento del tipo innovador, en donde se tienen presentes los sentimientos y pensamientos de los colaboradores para que se sientan cómodos con las actividades en las que se los involucra. Con este fin se planifican y se llevan adelante experiencias para que los colaboradores participen con la idea de capacitarlos, para que las experiencias puedan ser replicadas en el servicio prestado al cliente para mejorar la experiencia de los mismos. Se hace sabiendo que muchas veces no hay lugar para las segundas oportunidades y las fallas en las experiencias alejan consumidores. Sin embargo, algunos colaboradores tienen dificultad para implicarse en actividades fuera del horario laboral para capacitarse y participar.

Se encontró que la empresa trabaja en generar experiencias de calidad para los clientes ya que los responsables de la organización saben que tienen un impacto significativo. Esto coincide con el estudio de PwC (2018) que muestra que las experiencias significativas explican las elecciones de consumo de los clientes en más del 70%, lo que en definitiva constituye una ventaja competitiva. Esto es un factor decisivo de consumo y por lo tanto impacta positivamente en la economía de las experiencias sobre todo en la industria de la salud que es el área de desempeño de la empresa caso de estudio.

Eje 2-Ventajas competitivas obtenidas de la innovación**Tipos de Innovación de la empresa caso de estudio y su combinación estratégica**

En el eje 2 se exponen los tipos de innovación que están presentes en el plan de transformación hacia la innovación de la empresa caso de estudio y se dividen en tres sub ejes: configuración, oferta y experiencia. Cada uno de ellos se asocian a la manera de generar ventajas competitivas con el objetivo de generar valor, capturar valor y entregar valor a través de la propuesta.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

*CONFIGURACIÓN: comprende los tipos de innovación que se centran en el funcionamiento interno de una empresa y su sistema de negocio. En la empresa caso de estudio se detectaron:

Modelo de rentabilidad (Como se generan ganancias): Premium. Servicios de calidad

Estructura (Alineamiento de los talentos y los activos): Diseño organizacional- Sistemas de incentivos- Integración de IT- Gestión del conocimiento

Proceso (Métodos y Procesos para hacer mejor las cosas): Estandarización de procesos (Usar productos, procesos, procedimientos y políticas comunes para reducir la complejidad, costos y errores)., Eficiencia del proceso (Crear o producir más utilizando menos recursos, materiales, energía o tiempo)., Automatización de procesos, Diseño Estratégico,

*OFERTA: Comprende el tipo de innovaciones que se centran en el producto o servicio principal de una empresa, o en un conjunto de sus productos y servicios. En la empresa caso de estudio se detectaron:

Desempeño del servicio (Características distintivas y de funcionalidad).

Rendimiento del servicio (servicio superior, Seguridad, Sensibilidad ambiental, Personalización (Customización),

Sistema del servicio (Servicios Complementarios): Oferta integrada (Combinar componentes que de otra manera estarían separados dando una experiencia completa)

*EXPERIENCIA: Comprende los tipos de innovación que se centran en elementos orientados al cliente de una empresa y su sistema de negocio. En la empresa caso de estudio se detectaron:

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Servicio:(Soporte y mejoras que rodean la ofertas): garantía, valor agregado, gestión total de la experiencia, servicio personalizado (Utilizar información propia del cliente para proporcionar un servicio perfectamente ajustado a las preferencias del cliente.)

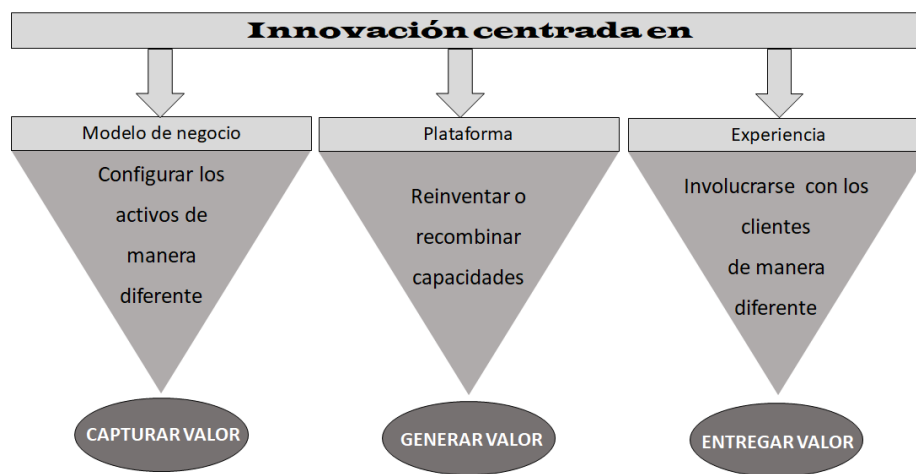
Canal: diversificación (Agregar y expandir dentro de canales nuevos o diferentes).

Marca (Representación de las ofertas y negocios): alineación de valores (Hacer que la marca represente una gran idea o un conjunto de valores para expresarla constantemente en todos los aspectos de la empresa)., transparencia, certificación (desarrollar una marca registrada que garantice las características de las ofertas de terceros),

Compromiso con el cliente (Interacciones distintivas que fomentan el compromiso con el cliente): simplificación de la experiencia, status y reconocimiento (Ofrecer señales que infieran significado, permitiendo a los usuarios, y quienes interactúan con ellos, desarrollar y nutrir aspectos de su identidad).

La información aquí expuesta se puede resumir en el Gráfico N°2 donde se destaca que el sub eje “configuración o modelo de negocio” captura valor, el sub eje “oferta o plataforma” genera valor y el sub eje “experiencia” entrega valor.

Gráfico N°2: Combinación estratégica de la innovación



Fuente: Elaboración propia adaptada de ficha de clase Prof. Novaira (2022)

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Respecto de la combinación estratégica de la innovación en los tres sub ejes, tiene valores estratégicos que son representativos de la empresa caso de estudio con una configuración donde el modelo de rentabilidad es de calidad de servicio premium, con una estructura que alinea los activos y los talentos en una integración tecnológica con sistemas de incentivos y una gestión del conocimiento compartido por toda la organización. Los procesos tienen una fuerte estandarización para eficientizarlos y optimizarlos. De esta manera la configuración logra capturar valor para la organización. Por otro lado, la oferta de la organización caso de estudio es integrada con un rendimiento del servicio de calidad superior, seguridad y sensibilidad ambiental, lográndose la generación de valor para la empresa.

Respecto de la experiencia, donde los tipos de innovación se centran en el cliente, la organización caso de estudio cuenta con servicios personalizados, gestión total del servicio, implica los colaboradores como vehiculadores de las experiencias, diversifica canales, en relación a la marca realiza una alineación de los valores de la organización para que los represente como fuente de transparencia y certificación. Relacionado con el compromiso con el cliente son visibles las señales de reconocimiento del cliente y las interacciones distintivas que simplifican y enriquecen la experiencia de los mismos. Aun en el auge de la tecnología la interacción personal es muy valorada. De esta manera, la empresa caso de estudio entrega valor a los clientes.

La empresa caso de estudio introdujo innovaciones para conseguir los objetivos de capturar, generar y entregar valor. Los tipos de innovación introducidos por la empresa fueron innovaciones de producto, de proceso, organizativas y comerciales. (Aunque reciente mente se han simplificado los tipos de innovación en dos innovaciones, las de producto y las de procesos de negocio que incluye las organizativas y de marketing (OECD/Eurostat, 2018) esto no afecta sensiblemente ni los resultados, ni las conclusiones de la investigación). Las ventajas competitivas son producto del conjunto de

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

capacidades que tiene la empresa para ofrecer una propuesta de valor superior para los consumidores a las ofrecidas por la competencia.

La Tabla 7.1 del Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2007), muestra las actividades innovadoras que generarán ventajas competitivas a través de la introducción de cada tipo de innovación. A continuación, se expone una adaptación para la empresa caso de estudio articulada en la combinación estratégica de innovación propuesta anteriormente (Tabla N° 15). En ella se muestran los resultados que la empresa caso de estudio se propuso conseguir a través de las diferentes actividades innovadoras.

Tabla N° 15: Objetivos y efectos de la innovación de la empresa caso de estudio.

Importante para:	Innovaciones de Producto	Innovaciones de Proceso	Innovaciones Organizativas	Innovaciones Comerciales
Configuración (para capturar valor)				
Actividades de innovación:				
Mejorar la calidad de bienes y servicios	X	X	X	
Aumentar la variedad de bienes y servicios	X			
Mejorar la comunicación y la interacción entre las diferentes actividades			X	
Aumentar los flujos y la transferencia de tecnología con otras organizaciones			X	
Mejorar capacidades informáticas		X	X	
Mejorar las condiciones de trabajo		X	X	
Cumplir con los requisitos de los reguladores	X	X	X	
Aumentar la flexibilidad en la producción o en la prestación de servicios		X	X	
Reducir los costos unitarios de personal		X	X	
Reducir el consumo de materiales y energía		X	X	
Reducir los plazos de entrega de servicios		X	X	
Alcanzar los estándares técnicos del sector	X	X	X	
Reducir los costos operativos en prestación de servicios		X	X	
Aumentar la eficiencia o la velocidad en suministro o distribución de servicios		X	X	
Oferta (para generar valor)				
Actividades de innovación:				
Ingresar a nuevos mercados	X			X
Aumentar la visibilidad de servicios				X
Desarrollar servicios con impacto positivo en seguridad	X			

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Desarrollar servicios con impacto positivo en sensibilidad ambiental	X			
Aumentar o mantener la cuota de mercado				X
Experiencia (para entregar valor)				
Actividades de innovación:				
Aumentar la habilidad para adaptarse a las diferentes demandas de los clientes			X	X
Crear relaciones más sólidas con los clientes			X	X
Generar experiencias significativas para los clientes			X	X

Fuente: Tabla Adaptada de la Tabla 7.1 del Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2007).

En la Tabla N° 15 se encuentran algunos de los resultados que la empresa caso de estudio se propuso conseguir a través de las actividades de innovación resultantes de los tipos de innovación aplicados para impactar en el desempeño económico al aumentar la demanda y disminuir costos. Se debe indicar que, como la empresa pertenece al sector de los servicios orientados a la medicina, se hace incierta la distinción entre producto y proceso por darse de manera simultánea con pequeños cambios incrementales. La mayor parte de los esfuerzos están puestos en introducir innovaciones a nivel de configuración para conseguir ventajas competitivas estratégicas que le sirvan para capturar valor. Esto lo logra al mejorar la calidad de bienes y servicios, aumentar la variedad de bienes y servicios, mejorar las capacidades tecnológicas, aumentar la flexibilidad o la eficiencia de distribución de servicios, mejorar las condiciones de trabajo o disminuir costos unitarios de personal o de consumo de materiales y energía entre otras ventajas competitivas potenciales que se propone alcanzar. La innovación organizativa es una de las más introducidas por la empresa caso de estudio.

A nivel oferta para generar valor, los esfuerzos están puestos en conseguir ingresar a nuevos mercados, aumentar la visibilidad, aumentar o mantener la cuota de mercado y desarrollar servicios con impacto positivo en seguridad y medio ambiente. A nivel experiencia para entregar valor, la empresa apunta a crear relaciones más sólidas con los clientes y generar experiencias más significativas. Por ello,

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

la empresa caso de estudio introduce innovaciones para la obtención de ventajas competitivas que le permiten diferenciarse y ser elegidos. Es decir que, al potenciar la combinación estratégica a través de la introducción de innovaciones del tipo de producto, de proceso, organizativas y comerciales para capturar, generar y entregar valor, se pueden obtener las ventajas competitivas que la organización busca. En la sinergia entre servicios y experiencias para entregar valor, a través de sus estructuras de soporte para hacerlo que son su cadena de valor, es donde la empresa caso de estudio impacta en su desempeño económico.

La empresa caso de estudio está trabajando en la experiencia de los colaboradores para que estos se conviertan en agentes multiplicadores de las experiencias hacia los clientes generando ventajas competitivas y por consiguientes retornos de inversión. El sector al que pertenece la empresa es al de los servicios de atención médica. La Figura N°8 indica que casi en el 80% de los consumidores estarían dispuestos a pagar más por tener mejores experiencias. En Argentina, cerca del 80% de los consumidores prefieren atención personalizada respecto de la automatizada (Figura N° 9). Esto corrobora la idea de que más del 70% de las decisiones de los consumidores se basan en las experiencias significativas que tienen en las empresas que les ofrecen servicio (Figura N°10).

El análisis de las ventajas competitivas desde el punto de vista proporcionado a través de entrevistas con los directivos de la empresa (Cuadros N° 1, 2 y 3, Anexo 2) también se realizó a nivel estratégico a través de los ejes: visión, capacidades, incentivos, recursos y plan de acción.

Se encontró que la empresa reconoce como ventaja competitiva que la organización esté impregnada con el conocimiento de la misión, visión y valores. Sin embargo, reconocen que se tiene que trabajar un poco más para que el conocimiento trascienda los mandos medios con más repetición. En este sentido, consideran que la auditoría para las certificaciones ISO brinda oportunidades de mejora y así las capitaliza para generar las ventajas competitivas (Cuadro N° 2, Anexo 2).

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Respecto de las capacitaciones, se encontró que la empresa está enfocada en la mejora continua, y trabaja para obtener una forma de organizarse TEAL donde los colaboradores son los protagonistas y sus experiencias e involucramiento son la prioridad. La empresa se ocupa para tener equipos tendientes a la autogestión entendiendo que cada colaborador es un embajador de la empresa y el agente generador por excelencia de las ventajas competitivas. Los incentivos se toman muy en cuenta. Es por ello que tienen un sistema que puntúa y premia a los colaboradores por sus muestras de mejora continua. De esa manera se contribuye también a la mejora de ventajas competitivas (Cuadro N° 1, Anexo 2).

Respecto a incentivos se encontró que las diferentes áreas pueden decidir las nuevas incorporaciones incluso participando de las entrevistas de selección. Además, cada área determina la forma en la que quiere ser evaluado su desempeño. También la empresa incentiva a que los colaboradores tomen posiciones de liderazgo brindándoles oportunidades de involucrarse en las decisiones que les competen (Cuadro N° 3, Anexo 2).

En el caso de recursos para la innovación, se encontró que los responsables de la empresa caso de estudio incorporaron un sistema tecnológico para que los colaboradores puedan aportar sus ideas. En un principio, el sistema no fue tan intuitivo como pensaron y tuvieron que hacer cambios. También generaron un equipo de creatividad e innovación para llevar adelante el programa. Además, imparten capacitaciones según expresaron (Cuadro N° 1, Anexo 2).

Por último, en el plan de acción se encontró que se hace una bajada al nivel táctico por medio de programas y tecnología que generan ventajas competitivas de diferenciación de los competidores. También la empresa está trabajando por objetivos con equipos formados por colaboradores que están tendiendo a la autodirección en donde los líderes se convierten en facilitadores para conseguir la transformación hacia la innovación (Cuadros N° 1, 2 y 3, Anexo 2)

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Ventajas competitivas obtenidas de transformación innovadora presentes en Estructura y diseño organizacional, Cultura y Relaciones laborales:

El análisis de las ventajas competitivas que a continuación se detallan fueron extraídos de entrevistas con los directivos de la empresa (Cuadros N° 1, 2 y 3, Anexo 2). Los siguientes extractos se realizaron sobre los vectores de cambio relacionados con el nivel estratégico: Estructura y diseño organizacional, Cultura, Relaciones laborales y Gestión de la economía de las experiencias. Esto permitió encontrar que la empresa se preocupa por trabajar sobre la cadena de valor, entendiendo que esta cadena de valor es la herramienta básica para diagnosticar ventajas competitivas e intervenir a nivel táctico primero con programas y operativo después encontrando las acciones necesarias para mejorarlas.

Estructura y Diseño Organizacional:

Cuadro N°4: Ventajas competitivas en Estructura y Diseño

Ventajas competitivas (según Directora General)	Ventajas competitivas (según Encargada Programa Innovación)
El conocimiento que está distribuido en toda la organización. Posibilidades de transmitir el conocimiento. La estructura de red. Otra ventaja es que es una organización vista como "apetecible". Empresa vista como organizada, eficiente y "que cumple lo que promete"	Vamos hacia el tipo de organización TEAL. Es una forma de trabajo particular que considera a las personas como los protagonistas dentro de la empresa. Ayuda a aumentar el sentido de responsabilidad de los trabajadores con la compañía y ofrece a los empleados una oportunidad para desarrollar sus capacidades

Fuente: Extracto del Cuadro N° 1 del Anexo 2 basada en entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

Las entrevistas permitieron detectar que los responsables de la organización caso de estudio entienden que, a nivel estructura y diseño (Cuadro N°4), la principal ventaja competitiva es que el conocimiento está distribuido por toda la organización como un sistema de red dinámico. Ellos entienden que ser una empresa organizada y eficiente en cuanto al servicio y a la manera de trabajar, diferencia a la empresa de la competencia. Además, los convierte en una organización "apetecible" (en

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

sus propios términos) y los hace una organización en la que todos quieren trabajar. El tipo de organización a la que están apuntando tiene como protagonista al colaborador y la autogestión.

Cultura Organizacional:

Cuadro N°5: Ventajas competitivas en la Cultura Organizacional

Ventajas competitivas (según Directora General)	Ventajas competitivas (según Gerente RRHH)	Ventajas competitivas (según Enc. Progr. Innov.)
En esta transformación cultural, en la que estamos trabajando desde hace unos años. Se busca todo el tiempo gestionar mejor a la empresa hacemos muchas cosas que tengan que ver con la gestión de personas, con la gestión de la organización Tiene que ver con una cultura que refleje esto de la autogestión. Es el poder dar un buen servicio, lograr mejorar continuamente, que puedan mirar al paciente, como alguien integral al que tengo que resolverle un problema. Se nota en el trato que esta es la ventaja competitiva para mí, que se logra que la gente entienda este concepto y lo pueda transmitir.	Una ventaja competitiva que tenemos es el prestigio. Somos una organización con años de servicio en ese sentido.	Otro punto es la auto organización: lograr que sus equipos sean autónomos para tomar decisiones. Es decir, dejan atrás la tradicional organización piramidal migrando hacia la distribución de la autoridad y la inteligencia de lo colectivo.

Fuente: Extracto del Cuadro N°2 del Anexo 2 basada en entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

La ventaja competitiva relacionada con la cultura organizacional (Cuadro N°5) es considerada como una cultura de mejora continua que busca la mejora de la organización y de los colaboradores, impulsándolos hacia la autogestión. En la experiencia de los clientes los directivos afirman que su ventaja competitiva es de diferenciación con la competencia y consideran que les otorga el prestigio del que gozan.

Relaciones laborales:

Cuadro N°6: Ventajas competitivas en la gestión de Recursos Humanos

Ventajas competitivas (según Directora General)	Ventajas competitivas (según Gerente RRHH)	Ventajas competitivas. (según Gerente RRHH)
Es el poder dar un buen servicio, lograr mejorar continuamente, tiene que ver con conseguir la autogestión de los colaboradores. Que la gente haga foco en los	Promovemos, que la gente genere proyectos, un buen ambiente de trabajo, que la empresa le de lo que lo que está necesitando y que	Eficacia del equipo. En cuanto a lo operativo, si el equipo está funcionando por los resultados. En lo relacional se va valorando mediante esto, mediante

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

<p>problemas y cómo solucionarlos que puedan mirar al paciente, como alguien integral al que tengo que resolverle un problema. Se nota en el trato que esta es la ventaja competitiva para mí, que se logra que la gente entienda este concepto y lo pueda transmitir, y además se sienta a mirado y valorado.</p>	<p>se alinea al ideal que él tiene en su cabeza. Ser una propuesta de valor clara, tenemos en este sentido una política muy abierta. Me parece como parte de la cultura que nos importa la satisfacción de la gente. Estamos continuamente dando cursos de habilidades emocionales para que los colaboradores se sientan y se manejen mejor.</p>	<p>feedback, mediante intervenciones mediante reuniones, una por mes o cada quince días para hablar del tema y ponen en común cosas que tienen que elaborar y trabajar. Después a nivel operativo tratamos de trabajar con datos, cuáles son los tiempos, la cantidad de fichas, la cantidad de cosas, para tomar decisiones.</p>
--	--	---

Fuente: Extracto del Cuadro N° 3 del Anexo 2 basada en entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

Elaboración propia en base a datos obtenidos de entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

Respecto a las relaciones laborales (Cuadro N°6) se encontró que los responsables de la organización caso de estudio entienden que sus ventajas competitivas es su capacidad de generar proyectos orientados hacia el colaborador, que pueden brindarles buen ambiente laboral, con una política de recursos humanos muy abierta. Debido a que les importa satisfacer a sus colaboradores, se preocupan por brindarles capacitaciones técnicas y también de habilidades blandas, permitiendo de esta manera la autogestión. En lo relacionado con el funcionamiento de los equipos tienen el feedback que necesitan mediante reuniones periódicas para ajustar actuaciones y para seguir mejorando.

El análisis de las ventajas competitivas con los vectores de cambio: visión, capacidades, incentivos, recursos, plan de acción que se detallan a continuación han sido extraídas de los Cuadros 1, 2 y 3 del Anexo 2. Se encontró que los directivos se preocupan porque todos los miembros de la organización conozcan e internalicen la visión de la organización, trabajando en que los colaboradores desarrollen sus capacidades tanto técnicas como blandas. La empresa posee un programa de incentivos que le permite generar satisfacción en los colaboradores, también inyectan recursos a los programas de creatividad e innovación para conseguir la transformación. Todos estos vectores confluyen en un plan de acción que les permite generar la transformación hacia la innovación y, en paralelo, generar ventajas competitivas. La estrategia central que lleva adelante la organización y que constituye su ventaja competitiva es la diferenciación con la competencia, que implica que la organización es capaz de generar

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

en el cliente una identificación con la marca y tiene lealtad con la misma a través de la calidad de su servicio.

La administración de conocimiento fue una de las estrategias que la organización lleva adelante, y que constituye otra de sus ventajas competitivas. Sin embargo, la gerencia no la tomó en cuenta como tal en un primer momento durante las entrevistas. La administración del conocimiento es un proceso que organiza y distribuye el conocimiento o sabiduría colectiva permitiendo que en la organización fluya de la manera adecuada para que llegue a las personas correctas en el momento adecuado. Esto le da a la organización la competitividad y el exitoso desempeño organizacional observable, que los consumidores de sus servicios manifiestan en las encuestas.

Se observó que la organización está en la transición de la dependencia de los colaboradores a la autonomía en la forma de autoliderazgo. Este proceso se da cuando los individuos controlan su propio comportamiento, generando una capacidad nueva que redundará en satisfacción personal y por lo tanto mayor productividad. La transformación de los colaboradores hacia el autoliderazgo generará en corto plazo en otra ventaja competitiva.

Gestión de la economía de las experiencias:

Para analizar la gestión de las experiencias se recurrió a las respuestas de los responsables de la empresa caso de estudio (Cuadros N° 1, 2 y 3, Anexo 2). Se encontró que en la empresa entienden que la experiencia es la estrategia porque las experiencias se convierten en ventajas competitivas que les generan diferenciación, son económicamente tangibles en retornos de inversión y generan una economía de las experiencias. Los responsables creen que trabajar en las experiencias de los colaboradores generará una acción multiplicadora hacia los clientes porque para ellos la experiencia del empleado es la piedra angular. Los directivos saben que en más del 70% los clientes deciden sus consumos basados en las experiencias obtenidas en la relación con la empresa, y que las malas

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

experiencias no suelen dar segundas oportunidades. Los responsables también expresaron que dentro del programa de creatividad e innovación hay algunas acciones que les permitan vivenciar a los colaboradores las experiencias que se quieren transmitir a los clientes.

Cuadro N°7: Experiencia de los colaboradores**Experiencias de los colaboradores
(según Encargada Programa Innovación)**

La Dirección nos planteó un nuevo desafío para que el paciente tenga una experiencia fuera de serie. La idea es que el colaborador viva la experiencia que después debe transmitir al cliente para la mejora del servicio. Lo que hicimos fue un encuentro para que los que quisieran participar, puedan vivenciar que es el Omotenashi, que es la hospitalidad japonesa. Entonces organizamos un lugar que ambientamos con té, indumentaria, música. Logramos un clima super agradable de relajación y transmitimos la esencia de la experiencia para plantearles el nuevo desafío.

Fuente: Extracto del Cuadro N°3 del Anexo 2 basada en entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

Elaboración propia en base a datos obtenidos de entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

En la entrevista a la encargada del programa de creatividad e innovación (Cuadro N°7) se detectó que la empresa estaba trabajando en aplicar la hospitalidad japonesa en la experiencia con los clientes durante sus prácticas de salud. Este es un ejemplo de algunas de las actividades que se vienen realizando en la empresa para potenciar el efecto de la influencia en la prestación de servicios. Esta actividad se llama Omotenashi y primero la tuvieron que experimentar los colaboradores para entender el concepto y plantearles el desafío de poder trasmitirlo en su interacción con los clientes. Esta práctica se está implementando con la intención de generar a través de la experiencia ventajas competitivas que los diferencien de la competencia.

Eje 3- Barreras culturales internas presentes durante el proceso de transformación:

Barreras culturales internas presentes en Estructura y diseño organizacional, Cultura y

Relaciones laborales

El análisis de las barreras culturales internas que a continuación se detallan fueron extraídos de entrevistas con los directivos de la empresa (Cuadros N° 1, 2 y 3, Anexo 2). Los siguientes extractos se realizaron sobre los vectores de cambio relacionados con el nivel estratégico: Estructura y diseño organizacional, Cultura y Relaciones laborales. Se encontró que los responsables de la organización reconocen algunas barreras culturales internas en los tres sistemas organizativos a las que hacer frente, a nivel táctico con programas y a nivel operativo con acciones necesarias, para eliminarlos o al menos minimizar su impacto.

Estructura y Diseño Organizacional

Cuadro N°8: Barreras internas en la Estructura y el Diseño

Barreras de la estructura para la transformación innovadora (según Directora General)	Barreras de la estructura para la transformación innovadora (según Gerente RRHH)	Barreras de la estructura para la transformación innovadora (según Enc. Progr. Innov.)
La estructura operativa no permite flexibilizar el trabajo. (trabajo los sábados, horarios corridos, trabajo híbrido con home office). "Home office tienen algunas áreas otras no podrán tener nunca" La autogestión requiere flexibilidad personal también. "Cuesta en la organización personal".	Trabajar los sábados quita mucha flexibilidad. "Hablamos de bienestar, pero" el horario corrido también quita mucho bienestar. El estar organizados de manera rígida (no híbridos haciendo home office)"Son cosas que hoy la gente busca y valora"	Cuesta mucho que la gente participe, no porque no tenga lindas ideas sino porque quizás en el momento no puede hacerlo, no la sube, se cuelgan, así que bueno, es una construcción lo que estamos haciendo es un cambio, es un camino. De alguna manera lo que estamos haciendo es un ejercicio para empezar a pensar ideas. Vamos de a poco por etapas porque todos nosotros estamos en lo operativo, por ende, solo los sábados tenemos la oportunidad de dedicar unas
Estructura de red: Los colaboradores más antiguos están seteados con la verticalidad	En gestión de lo operativo y en habilidades blandas. Con la autogestión que no hay líder directo aún trae desafíos. Todavía lo estamos "puliendo". La edad también supone	

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

y les cuesta adaptarse. "Hacen resistencia"	un desafío para la adaptación a la redarquía.	horas a esto así que es un trabajito a largo plazo.
---	---	---

Fuente: Extracto del Cuadro N°1 del Anexo 2 basada en entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

Respecto de la estructura y el diseño organizacional (Cuadro N°8), se encontró que la empresa está en un momento de transición en el que aún conviven los dos tipos de diseño, el jerárquico burocratizado y el insipiente diseño redial. Esto ocasiona una barrera de adaptación al diseño flexible que necesita una organización considerada innovadora. También la empresa reconoce que la organización es aún algo rígida lo que les quita flexibilidad, lo que impide la circulación libre de ideas. La edad promedio de los colaboradores también supone una barrera para la adaptación a la redarquía.

Cultura:

Cuadro N°9: Barreras culturales internas en la Cultura organizativa

Barreras culturales internas (según Directora General)	Barreras culturales internas (según Gerente de RRHH)
<p>La barrera cultural tiene que ver con las nuevas generaciones, las nuevas formas de trabajo en la post pandemia, en donde hubo mucha flexibilización, hay un mercado mucho más flexibilizadas. Hubo mucha gente que vivió sin trabajar en pandemia y descubrió eso. Entonces ahora digamos, cambiaron las reglas de juego y ese reacomodo, es el que te habla ella [Gerente de RRHH] que tenemos que ver cómo nos reacomodamos, porque lo que antes era casi una ventaja competitiva, hoy se transformó en una barrera. Por qué el índice de rotación se duplicó.</p> <p>Participación. Cuesta que las personas tomen el rol de la iniciativa.</p>	<p>Las personas necesitan otra cosa, más flexibilidad en el sentido de, trabajar en horario corrido, no me interesa trabajar los sábados y bueno, sino me ofresces eso, no elijo tu organización. Entonces por un lado es que estoy alineada con el propósito que tiene que ver con el bienestar de la organización para darle bienestar a las personas. Pero si la parte del... hoy está número uno la flexibilidad. El propósito ya pasó a dos. Ya la flexibilidad es como número uno. Pues eso choca con las necesidades de las personas, con el ideal de las personas.</p>

Fuente: Extracto del Cuadro N°2 del Anexo 2 basada en entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

Con respecto a la Cultura (Cuadro N° 9) los responsables de la organización reconocen una barrera cultural interna en el aspecto relacionado a la flexibilidad para trabajar. Consideran que lo que antes era una ventaja para la empresa en cuanto a la cultura del trabajo, después de la pandemia se

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

convirtió en una barrera que según expresaron duplicó el índice de rotación de personal. En el ámbito de la participación observan que cuesta que los colaboradores tomen la iniciativa para aportar ideas.

Relaciones laborales:

Cuadro N°10: Barreras culturales internas en los Recursos Humanos

Barreras culturales internas (según Gerente RRHH)	Barreras culturales internas (según Directora General)
<p>Diffícil esto de la autogestión y el protagonismo. Hay que buscar esa integración entre el que la gente se quiera formar y tenga ganas de meterle tiempo a hacer cosas. Después esto de querer realmente, tomar las riendas de la situación y responsabilizarte y demás en una estructura que todavía sigue siendo jerárquica, y mejor que lo haga otro. Todavía hay que trabajar en que digan “lo voy a resolver yo, me voy a hacer cargo y no tengo que esperar que venga otro a decirme qué tengo que hacer”. Porque eso me va a llevar a que me tengo que profesionalizar, que tengo que estudiar, a qué tengo que ver qué herramientas uso, a que tengo que ir a un curso, a que tengo que... ¿Y no sé si todos tienen ganas de hacer eso.</p> <p>Habría que verlo en datos, digamos en encuestas. No sé si se termina de alinear yo, por lo que veo con las personas que más cercana estoy que adquieren alguna que otra habilidad te podría decir que sí, porque la usan en su vida, la usan acá. Pero lo están haciendo porque yo te lo estoy dando, no porque vieron afuera, digamos, si esa misma persona ve a fuera un curso de habilidades, no lo hace. No hay interés genuino de curso de habilidades</p>	<p>Las barreras tienen mucho que ver con la cultura de esta sociedad pampeana. En esta sociedad está muy instaurada la cultura del trabajo público, entonces no está esta cuestión de me mejoro, me gusta, lo hago por mí porque tengo interés en algo, sino que el trabajo por ahí visto como un medio para ingresarme la plata que necesito y no mucho más que eso, no, no, no, algo que me genera satisfacción.</p> <p>Si vos ese curso de habilidades le decís tienes que venir en contra turno, digamos que lo doy gratis, pero tienes que venir en contra turno, a hacerlo, no lo hace, esa es una. Ahora sí, en el horario de trabajo. En vez de estar trabajando, me das el curso bueno genial. Y después lo valoran.</p>

Fuente: Extracto del Cuadro N°3 del Anexo 2 basada en entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

En lo relacionado a las relaciones laborales (Cuadro N°10), se encontró que los responsables de la organización reconocen algunas barreras en la gestión de los colaboradores y reconocieron que la estructura no dejó completamente de ser jerárquica y que a los colaboradores les cuesta entrar en el modo autogestión. Ellos se lo atribuyen a la resistencia a invertir tiempo en capacitación por parte de los empleados y la falta de interés en capacitarse. También expresan que parte de la resistencia es algo de la cultura local que no los motiva a superarse. Los directivos expresaron que, si la capacitación es en

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

horario laboral la toman y la valoran, pero los empleadores no quieren participar si es fuera de horario laboral.

Barreras en el modelo de gestión del cambio (Confusión, ansiedad, resistencia, frustración, falso comienzo)

Cuando se compararon las barreras en el modelo de gestión del cambio desde el punto de vista de los directivos de la empresa (Cuadros N° 1, 2 y 3, Anexo 2) con los datos recolectados de los diagnósticos de innovación de todas las organizaciones, obtenidos de la opinión de los colaboradores, se encontró que hay algunos síntomas y comportamientos comunes en las organizaciones que constituyen verdaderas barreras culturales internas para la transformación hacia la innovación. Los vectores bajo el cual se realizó el análisis fueron: visión compartida por toda la organización, el desarrollo de las capacidades dentro de la organización, la resistencia, recursos para innovar y plan de acción. La falta o deficiencia de visión compartida genera confusión, la deficiencia o faltante en el desarrollo de las capacidades genera ansiedad, el faltante o deficiencia de incentivos genera resistencia, el faltante o deficiencia de recursos para innovar genera frustración, la falta o deficiencia de un plan de acción bien estructurado y concreto da lugar a una situación engañosa que se define como un falso comienzo.

Falta de visión compartida: genera confusión

Cuadro N°11: Falta de visión compartida

Barreras de la estructura para la transformación innovadora (según Enc. Progr. Innovación)	Barreras culturales Comunicación de las metas estratégicas (según Directora General)
Cuesta mucho que la gente participe, no porque no tenga lindas ideas sino porque quizás en el momento no puede hacerlo, no la sube, se cuelgan, así que bueno, es una construcción lo que estamos haciendo es un cambio, es un camino. De alguna manera lo que estamos haciendo es un ejercicio para empezar a pensar ideas. Vamos de a poco por etapas porque todos nosotros estamos en lo operativo, por ende, solo los sábados tenemos la oportunidad de dedicar unas horas a esto así que es un trabajito a largo plazo.	Las líneas medias si, las conocen. Con los colaboradores, yo siento que ahí tengo que volver a conectarme un poco más con el empleado, porque si no, no llega la estrategia, porque esto es todo de momentos y de tratar de que sea algo bien conocida y transparente la estrategia. Con todo

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Estamos implementando en nuestro sistema de gestión de personas una nueva pestaña de innovación para cargar los desafíos y las personas pueden cargar sus ideas. Hasta ahí llegamos ahora lo que tenemos que ver es como vamos a trabajar esas ideas, estamos evaluando varias metodologías, pero todavía no decidimos con cual avanzaremos.

esto de la pandemia y con algunas reestructuraciones que hubo y estamos un poquito flojitos en la transmisión hasta, en todos los niveles de la organización, de las estrategias.

Fuente: Extracto de los Cuadros N° 1,2 y 3 del Anexo 2 basada en entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

Relacionado con la visión compartida (Cuadro N°11) se encontró que los directivos reconocen que los colaboradores aún no participan activamente porque no se dedica todo el tiempo que quisieran al programa de innovación. Esto se debe a que están trabajando varios métodos, pero no se termina de decidir cuál se usará y porque la visión no trasciende a los mandos medios aún. Reconocen que hace falta trabajar más para lograr que todos conozcan y compartan la visión de la empresa. Todos estos factores podrían estar generando confusión en los colaboradores lo cual evita que se impliquen en la participación activa del programa de innovación implementado por la empresa generando las barreras culturales internas que impiden la gestión del cambio.

Analizando algunos de los resultados de las encuestas realizadas en los diagnósticos de innovación de las empresas caso de estudio y testigo expuestas en la Tabla N°5 se encontró que esta situación no es diferente en el caso de otras empresas. Los datos reflejan que no hay claridad de conocimiento en los canales aportar ideas en un alto porcentaje (entre el 50% y el 67%), y que hay déficit en los sistemas de comunicación (entre un 16% a un 30%). Esto genera confusión que está siendo la causa de la falta de participación de los colaboradores que observan los responsables de la empresa caso de estudio.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Falta o deficiencia de capacitación: genera ansiedad

Cuadro N°12: Capacitación deficiente

Capacitación (según Encargada Progr. Innovación)	Capacitación (según Gerente RRHH)
<p>Por ahí no tenemos tantas herramientas profesionales respecto de innovación salvo las capacitaciones que vamos tomando, lo que vamos leyendo, lo que vamos haciendo. Un poco la función del equipo de innovación es traccionar la cultura innovadora. Por ahí el generar espacios para comenzar a trabajar con este desafío del pensamiento innovador. Entonces por ahí hacemos pequeñas intervenciones para desarrollar el pensamiento creativo, espacios para generar desafíos e ideas.</p> <p>Esa plataforma, provista por la consultora, no fue de tan fácil uso, nos habían dicho que era intuitiva, pero la verdad que ni para nosotros ni para los usuarios lo fue. Por ende, costó bastante que la gente participara. Muchas ideas las terminamos captando a través de diferentes reuniones, encuentros al aire libre donde charlamos de esto y un poco fue volcarlas nosotros a la plataforma que no era la idea.</p>	<p>Se capacita en la inducción, en lo operativo y en habilidades blandas.</p>

Fuente: Extracto de los Cuadros N° 1,2 y 3 del Anexo 2 basada en entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

El Cuadro N°12 muestra que, si bien se ha invertido en algún recurso tecnológico para comenzar con el programa de innovación, los directivos reconocen que la capacitación de los encargados del programa de innovación no está profesionalizada, produciendo una lenta capacitación y difusión. También reconocen que el sistema tecnológico en el que basan la gestión del programa de innovación no era suficientemente intuitivo para que los colaboradores se sintieran capacitados para involucrarse. Por otro lado, reconocen que la capacitación se basa primeramente en lo operativo para el cumplimiento de la tarea de los colaboradores. Esta deficiencia en la capacitación podría estar generando síntomas psicológicos de ansiedad, depresión, disminución de la satisfacción, haciéndose observable en la falta de involucramiento en el programa de innovación que los responsables de la empresa caso de estudio reconocen.

Analizando algunos de los resultados de las encuestas realizadas en los diagnósticos de innovación de las empresas caso de estudio y testigo expuestas en el la Tabla N° 5 se puede observar que esta situación no es diferente al caso de otras empresas. Entre un 19% y un 24% de los

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

colaboradores opinan que la capacitación en general es deficitaria para cumplir con las tareas encomendadas, pero estos valores escalan de manera notable (67-77%) cuando los colaboradores exponen su opinión sobre la capacitación específicamente en el ámbito de innovación que es la temática de interés principal para esta investigación. Las deficiencias o fallas en las oportunidades que reciben los colaboradores para capacitarse sobre todo en innovación podrían estar causando ansiedad en los colaboradores y podría estar siendo la causa de que se generen la barrera cultural interna que obtura la participación e involucramiento activo de los colaboradores en el programa de innovación.

Deficiencia o falta de incentivos: generan resistencia.

Cuadro N°13: Sistema de incentivos deficientes

Barreras de la estructura para la transformación innovadora (según Directora General)	Barreras culturales internas (según Gerente RRHH)
<p>Estructura de red: Los colaboradores más antiguos están seteados con la verticalidad y les cuesta adaptarse. "Hacen resistencia"</p> <p>La barrera cultural tiene que ver con las nuevas generaciones, las nuevas formas de trabajo en la post pandemia, en donde hubo mucha flexibilización, hay un mercado mucho más flexibilizadas. Hubo mucha gente que vivió sin trabajar en pandemia y descubrió eso. Entonces ahora digamos, cambiaron las reglas de juego y ese reacomodo, es el que te habla ella [Gerente de RRHH] que tenemos que ver cómo nos reacomodamos, porque lo que antes era casi una ventaja competitiva, hoy se transformó en una barrera. Por qué el índice de rotación se duplicó.</p>	<p>Tienen la posibilidad de participar, pero les cuesta hacerlo. Todavía seteados en la verticalidad. Tratamos de que las personas se involucren y aporten ideas. No hay reacción en cuanto a lo operativo.</p>

Fuente: Extracto de los Cuadros N° 1,2 y 3 del Anexo 2 basada en entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

Respecto de la deficiencia o falta de incentivos (Cuadro N°13) los responsables de la empresa observaron que los colaboradores poseen una actitud de resistencia. En el caso particular de los más antiguos se lo atribuyen a la cultura anterior en la que aún se encuentran “seteados” y también a la relación de verticalidad con el directivo. Sin embargo, esta situación de resistencia también la observan en los colaboradores de las nuevas generaciones, ya que luego de la pandemia, los empleados quieren más flexibilidad. Esto ha llevado a una duplicación de la tasa de rotación.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Analizando algunos de los resultados de las encuestas realizadas en los diagnósticos de innovación de las empresas caso de estudio y testigo expuestas en la Tabla N° 5 se puede observar que esta situación no es diferente al caso de otras empresas. Entre un 19% y un 35% de los colaboradores de las otras empresas expresó que había fallas en los sistemas de reconocimiento. Entre un 35% y un 72% reconocen como problemática la relación con el liderazgo y, aproximadamente un tercio de ellos, también expusieron que existe una situación deficitaria en el feedback que reciben por sus colaboraciones (28-31%).

Por todas estas razones expuestas, es que los responsables de la empresa podrían estar observando los síntomas de cambios en el comportamiento, cambios en la productividad, ausentismo y duplicación de la tasa de rotación generada probablemente por la falta o deficiencia de incentivos. Esto conlleva a que los colaboradores tengan actitudes que los responsables de la empresa caso de estudio reconozca como de resistencia. Estos comportamientos de resistencia son los que generan barreras culturales internas que impiden que se concrete la gestión del cambio a empresas innovadoras.

Insuficiencia o falta de recursos: genera frustración

Cuadro N°14: Insuficiencia de recursos

Estrategia General (según Directora General)	Recursos para incentivar la creatividad y la innovación (según Directora General)	Recursos para incentivar la creatividad y la innovación (según Gerente de RRHH)
Diferenciación (ampliación). Reconoce falta algo más de estructura para llevar adelante la estrategia.	El equipo original eran 5 personas que se dedicaban los sábados, actualmente quedan dos. Hay planes de sumar alguno más. La idea fue apuntar a que haya un proyecto de innovación.	Se necesitaría re pensar ese tema

Fuente: Extracto de los Cuadros N° 1,2 y 3 del Anexo 2 basada en entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Los directivos de la empresa también reconocen que a pesar de la fuerte intención de trabajar en el objetivo de la transformación hacia la innovación de la empresa todavía se debe ajustar la asignación de recursos (Cuadro N°14). En un principio la empresa arrancó con fuerza, asignando cantidad de personal a la tarea, sin embargo, con el tiempo, lo operativo fue prevaleciendo y quedaron pocos colaboradores con baja carga horaria para ocuparse del programa de innovación. También se reconoce que ese es un tema en el que se debe poner atención para replantear.

Analizando algunos de los resultados de las encuestas realizadas en los diagnósticos de innovación de las empresas caso de estudio y testigo expuestas en el Tabla N° 5 se puede observar que esta situación no es diferente al caso de otras empresas. Las encuestas revelan que existe una inconformidad en el tema de recursos para experimentar que va desde el 31% y llega hasta el 96%. Se puede observar en estas respuestas que es muy elevado el grado de importancia que da el colaborador a la temática. Estas faltas o deficiencias de recursos para experimentar podrían ser los que generan la frustración de los colaboradores al momento de involucrarse en los programas de innovación generando la apatía en la participación, la falta de involucramiento y en definitiva lo que constituye en la barrera que impide que la transformación de la organización hacia la innovación prospere.

Inconsistencia o falta de plan de acción: falso comienzo

En el caso de la empresa caso de estudio se deberá analizar si en este momento la organización está en el camino de la gestión del cambio o sólo se trata de un falso comienzo. Respecto de la inconsistencia o falta de plan de acción, de las respuestas de los directivos (Cuadros N°1, 2 y 3 del Anexo 2) junto con los vectores analizados con anterioridad, se puede observar que hay cierta inconsistencia en el plan de acción. Si la factibilidad de este cambio depende del acceso a las capacidades; de la experiencia y de los objetivos; de los cambios y expectativas suficientemente definidos y explicados y de un ritmo de cambio alineado a la cultura de la organización, entonces las inconsistencias observadas

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

podrían estar generando falsas expectativas de comienzo en los responsables de las organizaciones y en los colaboradores. Estos falsos comienzos además producen frustración y pérdidas de recursos.

Analizando algunos de los resultados de las encuestas realizadas en los diagnósticos de innovación de las empresas caso de estudio y testigo expuestas en el Tabla N° 5 se puede observar que esta situación no es diferente al caso de otras empresas. Las encuestas revelan, además de los datos ya expuestos, que entre el 31% al 72% tienen la percepción de empresa no innovadora. Será importante identificar y remover aquellos factores deficitarios que estén actuando como barreras culturales internas que impiden el verdadero cambio y la verdadera transformación de la organización hacia la innovación. La verdadera transformación deberá tener una visión entendida y compartida por todos los involucrados, capacidades para realizar la visión, incentivos alineados con las expectativas de los colaboradores y recursos para llevar adelante el plan de acción. La factibilidad de llevar adelante las iniciativas propuestas dependerá de la capacidad de llevar adelante las iniciativas y de la experiencia para lograrlas. El ritmo de cambio deberá alinearse con la cultura de la organización. Uno de los objetivos a perseguir será la gestión del cambio de comportamiento de los colaboradores. También se deberán tener en cuenta los cambios y expectativas no suficientemente explicados y los objetivos no bien definidos.

Identificación de factores deficitarios que generan barreras culturales:

A través de datos obtenidos de los diagnósticos de innovación de la empresa caso de estudio y de las empresas testigo, se realizó una tabla para comparar la información (Tabla N° 16). Los datos se obtuvieron de encuestas realizadas a los colaboradores de las diferentes empresas en las que coincidieron en algunos puntos que se constituyen en factores deficitarios que generan barreras para

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

que la innovación circule de manera adecuada y contribuya al proceso de transformación de la empresa hacia la innovación.

Tabla N°16: Barreras culturales internas

BARRERAS	1	2	3	4	Caso de est.
Déficit en sistemas de comunicación- (DÉF.SIST. COM.)	30%	21%	16%	26%	20,5%
Fallas en el sistema de reconocimiento- (FALLAS SIST. RECON.)	27%	13%	19%	35%	21,5%
Capacitación deficitaria- (CAPAC. DEF.)	19%	24%	22%	20%	19%
Déficit de oport. colaboración y feedback- (DEF. OPORT. COL/FEEDB)	31%	28%	28%	29%	27%
Déficit en recursos para experimentar- (DÉF. REC. EXPER.)	48%		96%	48%	31%
Deficiencias en el liderazgo- (DEF. LID.)	34%		72%	35%	47,5%
Capacitación deficitaria en innovación- (CAPAC. DEF. INNOV.)				67%	77,2%
Desconocimiento canales para aportar ideas- (DESC. CAN. APORTES)			67%	50%	54,4%
Percepción empresa no innovadora- (PERC. NO INNOV.)	44%	69%	72%	31%	38,2%

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

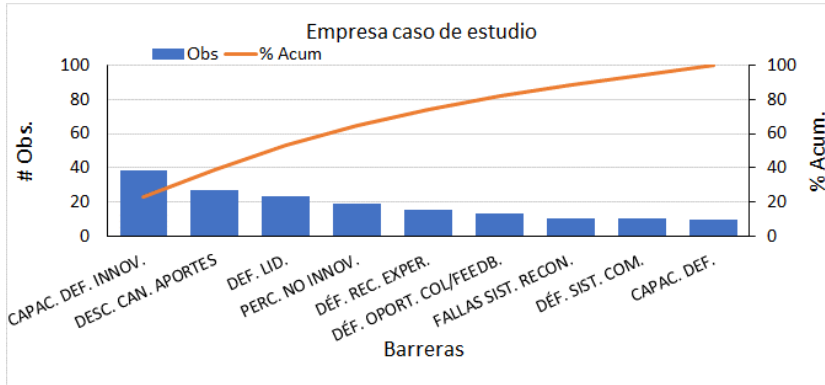
Se encontró que los factores deficitarios mencionados por los colaboradores guardan alguna similitud entre ellos. También se observa una dispersión en las opiniones en algunas de las empresas, entre ellas la del caso de estudio. El hallazgo y la identificación de estos factores deficitarios es importante por ser barreras que impiden la transformación de la empresa hacia la innovación.

Importancia relativa dentro del proceso:

Para ello se hace indispensable hacer un análisis de su importancia relativa dentro del proceso, para determinar que factor se debe abordar y en qué orden de prioridad.

Gráfico N°3: Pareto empresa caso de estudio

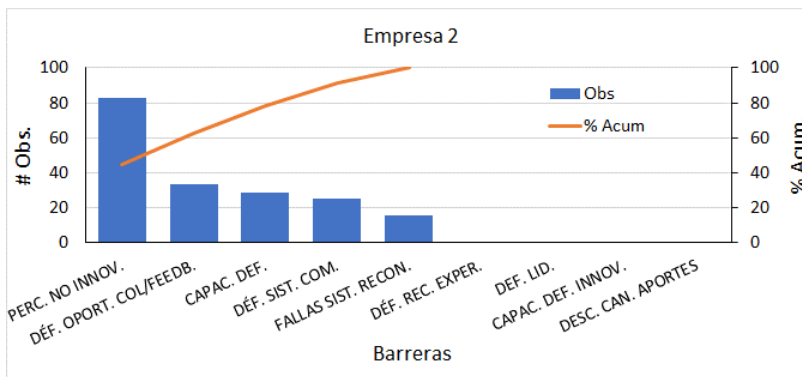
El proceso de transformación organizacional hacia la innovación



Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

En donde las 5 primeras causas correspondan al 80% de la variabilidad. (Y no las 2 primeras causas como en un Pareto ideal, como si se observa en el gráfico Pareto de la empresa 2) Esto se debe a la dispersión de opiniones entre los colaboradores encuestados.

Gráfico N°4: Pareto empresa 2



Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

De todas maneras, este análisis permite priorizar las causas a tratar para para maximizar los avances de este proceso de transformación hacia la innovación obteniendo resultados con esfuerzos módicos (relativos, moderados, ponderados, discretos) enfocados en los principales factores que producen el 80% de los desvíos.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Comparación por Ley Pareto o regla 80/20:

Se eligió la Ley de Pareto porque es un diagrama que sirve como muy buena herramienta para el estudio comparativo, ya que es muy útil para organizar el análisis de datos. De manera de priorizar, y de esa manera poner énfasis, en los principales factores que producen el 80% de los desvíos.

Esto es, considerar que actividades son las más observadas en las que se necesita concentrarse para corregir los desvíos, que implican barreras que impiden dar continuidad al proceso de transformación en el que están inmersas las empresas al iniciar el camino hacia ser organizaciones innovadoras en el más amplio y profundo sentido de la expresión. Este concepto ayuda a identificar las iniciativas a priorizar para generar el mayor impacto con menos esfuerzo. Ayuda a mejorar las métricas del progreso en menos tiempo priorizando las iniciativas en el orden correcto.

En las diferentes empresas los colaboradores coincidieron en algunos puntos que consideraron deficitarios y que frenan el progreso, la transformación de la organización. Estos desvíos y los porcentajes en los que fueron observados se pueden observar en la tabla N° 16 que se expuso con anterioridad.

En base a estos datos obtenidos del diagnóstico de innovación, se realizó el análisis. Se efectuó la comparación utilizando el diagrama de Pareto para también priorizar el orden de importancia.

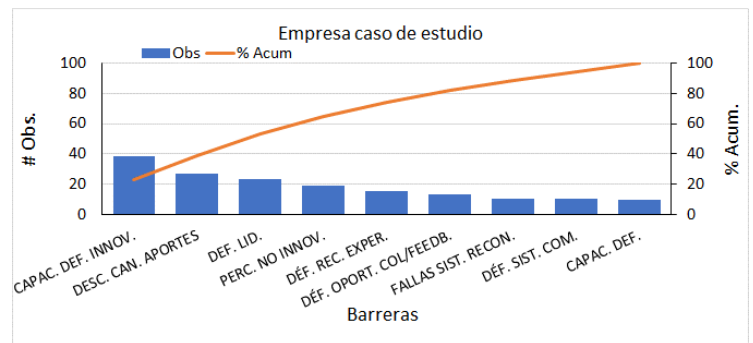
La encuesta diagnóstico realizada a los colaboradores de la empresa caso de estudio indicó que, de las barreras (causas/variables estudiadas), que producen el desvío hasta en un 80% fueron, en orden decreciente de importancia: capacitación deficiente en innovación, desconocimiento de los canales de aportes, deficiencia en el liderazgo, percepción no innovadora, déficit recursos de investigación y déficit oportunidades de colaboración/feedback, que acumularon un 82%.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Es importante destacar que la alta dispersión de opiniones de los colaboradores no permite realizar un Pareto ideal donde las 2 primeras causas correspondan al 80% de la variabilidad. En el gráfico Pareto que se presenta a continuación se detectó casi una línea recta, lo que resulta de la dispersión de opiniones.

Tabla N°17: Barreras culturales internas Empresa caso de estudio y Gráfico N°3: Pareto Empresa caso estudio

Empresa caso de estudio			
Barreras	Obs.	Acum.	% Acum.
CAPAC. DEF. INNOV.	39	39	23
DESC. CAN. APORTES	27	66	39
DEF. LID.	24	90	53
PERC. NO INNOV.	19	109	65
DÉF. REC. EXPER.	16	124	74
DEF. OPORT. COL/FEEDB	14	138	82
FALLAS SIST. RECON.	11	148	88
DÉF.SIST. COM.	10	159	94
CAPAC. DEF.	10	168	100



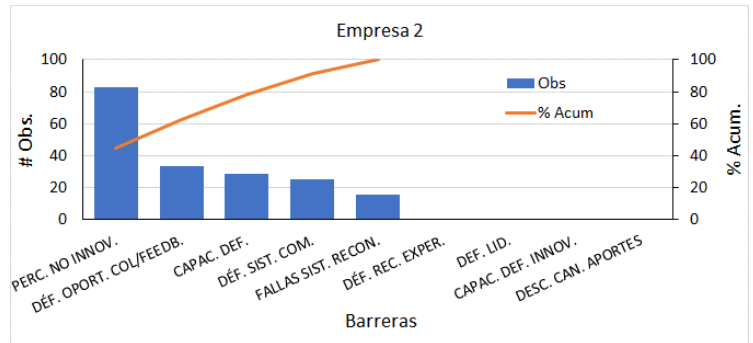
Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

En contraste, cuando se compara con la Empresa 2 este Pareto ideal si se observa, debido a que en la encuesta diagnóstico no hubo tanta dispersión de opiniones entre los encuestados de dicha empresa. Esto permite que se haga foco en solo tres variables, teniendo las dos primeras como puntos de contacto con la empresa caso de estudio entre las barreras más observadas.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Tabla N°18: Barreras culturales internas Empresa 2 y Gráfico N°4: Pareto empresa 2

Empresa 2			
Barreras	Obs.	Acum.	% Acum.
PERC. NO INNOV.	83	83	45
DEF. OPORT. COL/FEEDB	34	116	63
CAPAC. DEF.	29	145	78
DÉF.SIST. COM.	25	170	92
FALLAS SIST. RECON.	16	186	100
DÉF. REC. EXPER.			
DEF. LID.			
CAPAC. DEF. INNOV.			
DESC. CAN. APORTES			

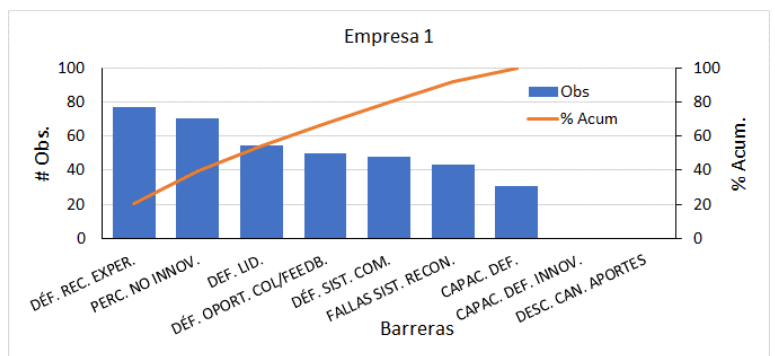


Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Sin embargo, en la comparación de la empresa caso de estudio con las otras empresas se observa que también hay dispersión de observaciones en las encuestas de los colaboradores. Es decir que la empresa caso de estudio se comporta como la generalidad de las organizaciones ante la misma etapa diagnóstica. Eso se puede observar en los siguientes gráficos:

Tabla N°19: Barreras culturales internas Empresa 1 y Gráfico N°5: Pareto empresa 1

Empresa 1			
Barreras	Obs.	Acum.	% Acum.
DÉF. REC. EXPER.	77	77	21
PERC. NO INNOV.	70	147	39
DEF. LID.	54	202	54
DEF. OPORT. COL/FEEDB	50	251	67
DÉF.SIST. COM.	48	299	80
FALLAS SIST. RECON.	43	342	92
CAPAC. DEF.	30	373	100
CAPAC. DEF. INNOV.			
DESC. CAN. APORTES			

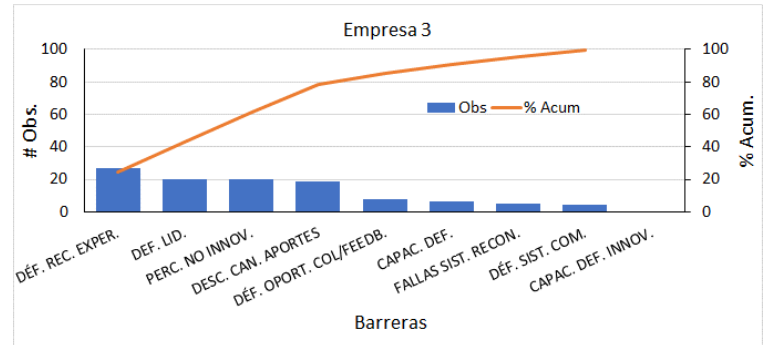


Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Tabla N°20: Barreras culturales internas Empresa 3 y Gráfico N°6: Pareto empresa 3

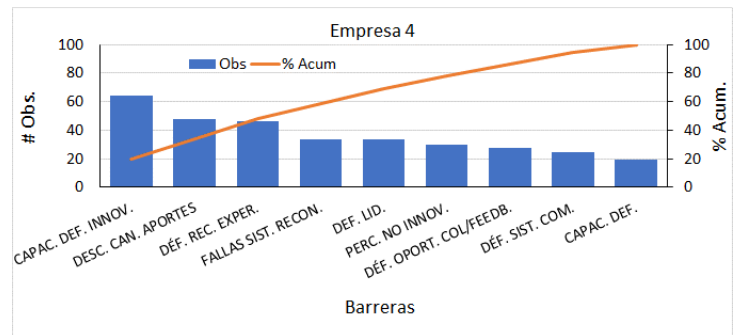
Empresa 3			
Barreras	Obs.	Acum.	% Acum.
DÉF. REC. EXPER.	27	27	24
DEF. LID.	20	47	43
PERC. NO INNOV.	20	67	61
DESC. CAN. APORTES	19	86	78
DEF. OPORT. COL/FEEDB	8	94	85
CAPAC. DEF.	6	100	91
FALLAS SIST. RECON.	5	105	96
DÉF.SIST. COM.	4	110	100
CAPAC. DEF. INNOV.			



Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Tabla N°21: Barreras culturales internas Empresa 4 y Gráfico N°7: Pareto empresa 4

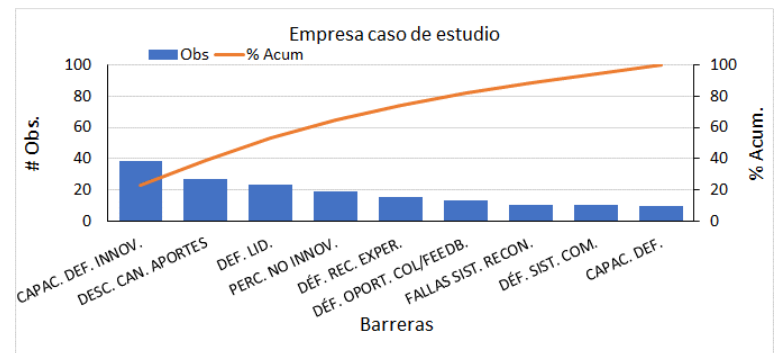
Empresa 4			
Barreras	Obs.	Acum.	% Acum.
CAPAC. DEF. INNOV.	64	64	20
DESC. CAN. APORTES	48	112	34
DÉF. REC. EXPER.	46	158	48
FALLAS SIST. RECON.	34	192	59
DEF. LID.	34	226	69
PERC. NO INNOV.	30	255	78
DEF. OPORT. COL/FEEDB	28	285	87
DÉF.SIST. COM.	25	308	94
CAPAC. DEF.	19	327	100



Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

Tabla N°17: Barreras culturales internas Empresa caso de estudio y Gráfico N°3: Pareto empresa caso de estudio

Empresa caso de estudio			
Barreras	Obs.	Acum.	% Acum.
CAPAC. DEF. INNOV.	39	39	23
DESC. CAN. APORTES	27	66	39
DEF. LID.	24	90	53
PERC. NO INNOV.	19	109	65
DÉF. REC. EXPER.	16	124	74
DEF. OPORT. COL/FEEDB	14	138	82
FALLAS SIST. RECON.	11	148	88
DÉF.SIST. COM.	10	159	94



El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

CAPAC. DEF.	10	168	100
-------------	----	-----	-----

Fuente: Elaboración propia en base a los informes diagnósticos de innovación de las empresas seleccionadas.

A manera de conclusión parcial se puede decir que estas variables estudiadas son las barreras que encuentra la empresa en el proceso de transformación hacia una empresa innovadora. Entendemos que encontrar (y solucionar) estas causas ayudarán a la empresa caso de estudio a poner énfasis en las barreras que observan los colaboradores para destrabar el proceso.

Es decir, es importante que la Estructura y Diseño de la Organización este orientada a la innovación y esta esté alineada con una Cultura Organizacional innovadora pero también es vital que los colaboradores, activos gestionados a través de Relaciones Laborales (todavía en muchas empresas como la empresa caso de estudio mal llamados Recursos Humanos) sean considerados y gestionados como los activos generadores de la transformación de la organización hacia la innovación.

Conclusiones:

En la extensión de este trabajo de investigación se ha conseguido reunir suficiente información para dar respuesta a los interrogantes que se plantearon inicialmente en los objetivos, los cuales funcionaron a modo de vía de recorrido.

OE 1: Identificar diferencias y semejanzas existentes entre el proceso de transformación organizacional hacia la innovación de la empresa caso de estudio y el de otras empresas similares.

Las empresas comparten algunas características en cuestiones de composición y envejecimiento de la estructura empresarial, lo que permite afirmar que todas parten de estructuras con cierta estabilidad y ciertos rasgos culturales de características jerárquicas burocratizadas. Debido a que el proceso de transformación de las organizaciones hacia la innovación es básicamente capitalizar oportunidades y disminuir amenazas polarizadas en personas y mercados, las empresas que gestionan el cambio lo hacen a través de algunos vectores clave como los son comunicación, capacitación, liderazgo, y capacitación en innovación.

El primer vector (comunicación) es muy apreciado, ya que en la mayoría de las empresas los colaboradores en un gran porcentaje sienten que son escuchados en sus opiniones. En buena medida los colaboradores de la mayoría de las empresas valoran las oportunidades de colaboración que tienen y el feedback que reciben y se sienten valorados. Sin embargo, también se puede observar que en todas las empresas analizadas existe un porcentaje considerable de colaboradores que encuentra deficitaria la comunicación interna existente y no se sienten escuchados. En este sentido se concluye que se debe prestar atención a la temática de comunicación porque hay empleados que no están satisfechos con la efectividad de la misma.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

En lo relacionado con el vector de capacitación, apenas la mitad de los colaboradores está conforme con la capacitación que recibe y un poco menos son los que valoran el desarrollo profesional que les ofrece la empresa. En la mayoría de las organizaciones es bajo el porcentaje de empleados que reclama mayores oportunidades de capacitación, aun así, no es despreciable la cifra, concluyendo en este sentido que se debe prestar atención a la temática para mejorarla ya que la factibilidad de transformación dependerá de las capacidades y de la experiencia para lograrlas.

Relacionado con el vector liderazgo se puede concluir que, es bastante notable el alto porcentaje de disconformidad o actitudes de reserva hacia el liderazgo. La conclusión es que en este vector se debe poner especial atención ya que es muy alto el porcentaje de colaboradores que presentan reservas en cuanto a liderazgo, y este debe ser uno de los primeros puntos a tratar porque el liderazgo es el que persuade, motiva e inspira para la transformación. Existen otros factores como los sistemas de reconocimiento y en los recursos para experimentar, en que los colaboradores coinciden que presentan déficits o fallas. Se puede concluir que en todas las empresas se observa un gap entre las expectativas que tienen los colaboradores de los recursos óptimos para innovar y con los que cuentan en la realidad para experimentar e innovar.

Por último, respecto del vector innovación, que incluye la capacitación en innovación los colaboradores, aunque no lograron definir con precisión el concepto de innovación, una mayoría importante no percibe como innovadora a la organización para la que trabaja aun cuando reconoce que la empresa tiene la visión expresa de serlo. También se puede afirmar que en los informes diagnósticos de las empresas hay alto porcentaje de negativa por parte de los colaboradores a haber sido capacitados en innovación con anterioridad. Siendo este un vector clave a la hora de transformar a la organización en innovadora es importante destacar que esta situación es transversal a todas las empresas. Por otro lado, en el aspecto relacionado con el cociente de innovación, concerniente a la motivación y

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

participación, se puede ver que los cocientes son similares. Esto permite afirmar que la mayoría de las empresas parten de lugares comunes medidos en términos de innovación. El análisis de las variables utilizadas para establecer el porcentaje permite concluir con solidez estadística que todas las empresas objeto de estudio de esta investigación en materia de coeficiente de innovación parten de valoraciones similares que van entre deficiente y regular.

Relacionado al perfil innovador de los colaboradores que trabajan para la organización, se puede concluir que la mayoría de las empresas tienen un porcentaje de colaboradores abrumadoramente inferior a lo óptimo relacionado con el perfil de experimentador y aventureros que son los perfiles con características compatibles con compañías que son innovadoras. De esta manera, se puede concluir que este análisis puede poner foco en una de las causas de imposibilidad de tipo estructural para alcanzar la transformación hacia la innovación buscada. Se observa que la mayoría de los perfiles de los colaboradores de las empresas estudiadas están conformadas por los perfiles seguidor y sobre todo pasivo afectando la competitividad de la empresa en relación a las compañías innovadoras. En definitiva, este es otro factor determinante, pero con características estructurales, de la eficiencia de la transformación hacia la innovación.

Para comparar estadísticamente si la proporción de opiniones los colaboradores sobre las barreras culturales internas presentes en la empresa caso de estudio es igual a la proporción de opiniones de los colaboradores de las empresas testigos se realizó una comparación pareada de proporciones. Esta comparación permite concluir que existe una similitud entre las desviaciones que presentan las diferentes empresas analizadas. Es importante indicar que, aunque esta investigación no es estadísticamente representativa de la población de empresas de origen familiar, la aplicación de la técnica de comparación pareada ha permitido establecer que existe una coincidencia entre las observaciones realizadas por los colaboradores de todas las empresas. Este análisis permitió afirmar con

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

solidez estadística que la mayoría de las empresas familiares parten de situaciones equiparables en las que se debe trabajar para generar el cambio. Esta conclusión permitiría seguir ampliando el conocimiento del universo de las empresas familiares con cierta veracidad y así llegar a enriquecer las teorías de la Administración.

Relacionado con la estrategia organizativa de la transformación y analizado a través de los vectores visión, capacidades, incentivos, plan de acción y gestión de la innovación se puede observar que existen vectores de cambio que presentan algunas inconsistencias que son incompatibles con la generación de una transformación real hacia la innovación. De estos vectores que presentan inconsistencias se hará un análisis más detallado con posterioridad. Por otro lado, a pesar de las intenciones que la empresa caso de estudio tiene para iniciar el proceso de transformación hacia la innovación, todavía no se logra la autogestión porque en algunas oportunidades prevalece el sistema de organización anterior. Las autoridades reconocen que si bien se trabaja para que tengan una visión de lo que la empresa quiere ser y se los capacita para que tengan experiencias que puedan ser replicadas con los clientes, algunos colaboradores tienen dificultades para involucrarse.

En la gestión de la experiencia, la empresa tiene como diferenciador un servicio tecnológico, amigable, humanizado, conveniente y con ayuda experta. También cuentan con un sistema de incentivos participativo para los colaboradores y enuncian que tienen un plan de acción que está alineado con sus estrategias. Relacionado con la gestión de la innovación, aunque se implementan actividades y conocimiento e insumos de socios externos, la asignación de recursos para la innovación aún es limitada.

Las empresas analizadas tienen similares puntos de partida y deberán potenciar sus fortalezas para aprovechar oportunidades de diferenciación y éxito. También deberán considerar planes para poder eliminar o al menos disminuir las amenazas que bloquearán el proceso de transformación hacia la

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

innovación. La condición importante a tener en cuenta al momento de elaborar un plan de acción es que sea sostenible para alcanzar la transformación hacia la innovación pretendida.

OE 2: Identificar ventajas competitivas obtenidas de la innovación que favorecen el desarrollo organizacional de la empresa caso de estudio.

Tanto la empresa caso de estudio como las otras empresas centran sus esfuerzos en la generación de ventajas competitivas a través de la innovación. En particular, en la configuración de la empresa caso de estudio, se combinaron los activos de manera tal de capturar valor a través de un modelo de rentabilidad de servicios premium, con una estructura que alinea los activos y los talentos en una integración tecnológica con sistemas de incentivos y una gestión del conocimiento compartido por toda la organización. En la oferta, la empresa recombina capacidades para generar valor. La empresa tiene una oferta integrada con un rendimiento del servicio de calidad superior, seguridad, sensibilidad ambiental. En la innovación centrada en la experiencia, la empresa caso de estudio, se involucra con los clientes de manera diferente para entregar valor. La organización cuenta con servicios donde se implica los colaboradores como vehiculadores de las experiencias para simplificarlas y enriquecerlas. En relación con el compromiso con el cliente, se observa reconocimiento por parte del cliente en sus elecciones hacia servicios de la empresa. Esta intervención se está implementando con la intención de generar, a través de la experiencia, ventajas competitivas que los diferencien de la competencia.

Como se menciona en el párrafo anterior, el sistema de organización de la empresa caso de estudio está dividido en configuración, oferta y experiencia. Sobre esta combinación estratégica, se han analizado la introducción de tipos de innovación (de productos, de proceso, innovaciones organizativas y comerciales) y de las actividades de innovación que se propone alcanzar. Se concluye que la mayor parte de los esfuerzos se colocaron en introducir innovaciones a nivel configuración que le permiten a la empresa capturar valor, mejorando la calidad de bienes y servicios, mejorando las capacidades

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

tecnológicas y aumentando la flexibilidad o la eficiencia de distribución de servicios. Esto le permite conseguir ventajas competitivas para diferenciarse y así impactar en el desempeño económico. También la empresa caso de estudio hace esfuerzos para innovar a nivel oferta, ingresando a nuevos mercados o aumentando la visibilidad de los servicios para generar valor. A nivel experiencias pone un especial énfasis para entregar valor creando relaciones más sólidas con los clientes y genera experiencias significativas con ellos.

La organización está implicada en la generación de ventajas competitivas a través de la introducción de tipos de innovación y de actividades innovadoras, para capturar valor a través de la oferta, para generar valor y a través de la experiencia para entregar valor completando su combinación estratégica para cerrar el círculo virtuoso. Estos datos son compatibles con lo expresado por los responsables de la empresa caso de estudio, que en sus encuestas de calidad con el público interno recibe la calificación de empresa “apetecible” y en las encuestas de calidad con el público externo recibe buenas calificaciones y los hace considerarse como una organización de “prestigio” (términos usados por los directivos). Sin embargo, se debe tener en cuenta que las ventajas competitivas son temporales. Esto queda evidenciado en una gran cantidad de innovaciones que sustituyeron a otras con lo cual es necesario que exista en todo momento áreas observatorio de posicionamiento para revisar y monitorear las preferencias del consumidor, ya que, a medida que aumenta el número de competidores y de productos para la competencia será más difícil diferenciarse y conservar las ventajas competitivas actuales.

Para concluir sobre el OE2, se puede afirmar que, aunque los responsables de la organización expresan que ponen en relieve el papel central de los colaboradores como activos estratégicos de organizaciones y la gestión de la experiencia interna, por medio de la observación de la realidad se puede evidenciar que algunas de estas declaraciones no se reflejan como las declaran. En algunas de las

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

manifestaciones expresadas se observan inconsistencias, como lo es el relieve en el papel de los colaboradores que parecería ser que dificultan la gestión completa de la transformación.

OE 3: Detectar barreras culturales internas que obstaculizan la transformación hacia la innovación de la empresa caso de estudio.

Según lo encontrado en los análisis precedentes en los ámbitos de estructura y diseño, cultura organizacional y relaciones laborales se puede observar que la situación de transición entre la estructura anterior (jerárquica y burocratizada) y la nueva estructura con pretensión de redial, genera inconvenientes adaptativos. Esto se puede deber a que existen colaboradores que no se están adaptando al cambio, quizás debido a la edad promedio de los mismos. Aunque se habla de cultura de mejora continua, esto aún no se verifica del todo en la realidad porque a los colaboradores les cuesta participar y entrar en el modo autogestión y mejora continua. También la necesidad de flexibilidad en el trabajo empieza a ser una exigencia que hace que se duplique la rotación. Con estas evidencias, se puede afirmar en relación a la estructura y el diseño, la organización aún no posee la característica de estructura ni la cultura flexibles de las organizaciones innovadoras. En cuanto a las relaciones laborales, se puede inferir que la empresa caso de estudio aún no alcanzó las características de redialidad, flexibilidad e interrelación de las empresas innovadoras.

Todas las empresas aquí analizadas evidencian falta o deficiencia de la visión compartida por todos los actores intervinientes, lo que genera confusión. Esta confusión se evidencia en la falta de involucramiento de los colaboradores en el programa de innovación, confusión en el motivo y la manera en la que pueden participar del programa etc. Esto permite concluir que todas las empresas familiares parten desde situaciones similares en cuanto a la dificultad de generar visiones compartidas por todos los involucrados y sus consecuencias generando barreras internas que impiden la transformación.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

En el vector capacitación se puede inferir que la falta o deficiencia en la capacitación genera ansiedad. Esta se puede evidenciar en la evitación de la participación por parte de los colaboradores para evitar el síntoma psicológico de displacer. Esta situación no es diferente en las demás empresas, imponiendo una paradoja al análisis ya que es alto el grado de disconformidad de los colaboradores en cuanto a la capacitación en general, sobre todo en innovación. Las evidencias permiten llegar al resultado de que las empresas familiares son equivalentes también en este aspecto en cuanto a la manifestación de ansiedad por falta o deficiencia en la capacitación. Esto genera barreras internas que obstruyen la gestión del cambio hacia la transformación innovadora.

En el vector incentivos, se puede inferir que la falta o deficiencia en la gestión de los mismos generan resistencia por parte de los colaboradores que se externaliza en cambios de comportamiento, ausentismo y rotación. Estas evidencias permiten llegar a conclusión de que todas las empresas familiares analizadas los colaboradores reclaman mejora en los incentivos y en ello guardan similitud. También existen signos de actitudes y comportamientos de resistencia en los colaboradores por falta o deficiencia de incentivos que les genera barreras culturales internas perjudiciales para la transformación hacia la innovación.

Relacionado con el vector recursos se puede afirmar que la falta o insuficiencia de recursos genera sentimiento de frustración en los colaboradores que se externaliza en la apatía para involucrarse y participar de los programas de innovación. Las evidencias recolectadas permiten inferir que debido a la percepción de insuficiencia de recursos para experimentar hay signos de empleados con apatía para involucrarse en el cambio, posiblemente originadas por sentimientos de frustración. Esta situación permite concluir que en todas las empresas la falla es perjudicial para la conseguir la transformación hacia la innovación porque la frustración genera barreras culturales internas que obstaculiza el cambio.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Por último, en el componente plan de acción, se puede inferir que la inconsistencia de plan, la falta de aplicación del mismo o falta de plan puede dar lugar a un falso comienzo en el que las expectativas de los responsables de la implementación del plan y de los colaboradores no se verificarán en el plano de la realidad generando frustración y pérdida de recursos. En el caso de la empresa caso de estudio, las posibilidades de falso comienzo se hacen más palpables porque el ritmo de cambio debe ser alineados a la cultura que en este caso presenta alguna caracterización de rigidez, hay alguna inseguridad sobre contar con una visión entendida y compartida por todos los involucrados. También existe evidencia de falta de profesionalización en la aplicación del programa de innovación. Aunque se cuente con algunos recursos afectados al programa de cambio, como los tecnológicos, estos no están alineados con las capacidades de los colaboradores. Se observó también alguna dificultad con el liderazgo, aunque no es tan importante como en otras de las empresas. En relación a los incentivos también se observó cierta resistencia expresada en la duplicación de la tasa de rotación. Por medio de la observación directa de la realidad, se evidencia que en la empresa caso de estudio, el Plan de acción se ve interrumpido y pospuesto frecuentemente por cuestiones coyunturales, causa que es advertida por diferentes autores como motivo de falso comienzo de transformación.

Es necesario señalar la importancia relativa dentro del proceso de los factores deficitarios que generan barreras culturales internas. Esta resolución permite la gestión efectiva de los mismos para maximizar que los avances y disminuir esfuerzos porque facilita el orden y la priorización los esfuerzos mediante el uso del método Pareto. En relación a esto, en la mayor parte de las empresas, incluida la empresa caso de estudio, la dispersión de opiniones no permitió establecer solo dos causas que al gestionarlas corrigen el mayor porcentaje de desviaciones. En el caso de la empresa caso de estudio, se llega al resultado de que son cinco las causas que deberán ser gestionadas para eliminar las desviaciones que impiden la transformación de la organización en empresa innovadora. Para ello se hace indispensable que el tipo de liderazgo que se promueva sea el de características transformacionales, de

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

pastor, maestro, generador de puentes, preocupado por el entendimiento, hará que los colaboradores confíen en él, se sientan escuchados e interpelados con su forma de crear la cultura de trabajo en equipo, la forma de gestionar la motivación y el involucramiento de las organizaciones será insustituible para alcanzar la transformación. El liderazgo transformacional es aquél que contiene la “trilogía I”, porque es el que Influye, Impacta e Inspira. Un liderazgo con un plan de acción enfocado en el seguimiento de las fortalezas para continuar generando ventajas competitivas, para capitalizar oportunidades.

El plan a llevarse a cabo deberá estar enfocado en la vigilancia constante de las amenazas para minimizarlas y de la vigilancia continua de las debilidades para eliminarlas o disminuirlas al mínimo gestionando las barreras culturales internas que interfieren con la transformación real de la organización hacia la innovación. Un correcto involucramiento de los colaboradores disminuirá la resistencia, incrementará el compromiso y generará un desempeño más allá de lo que se espera de ellos. La motivación de los colaboradores debe ser recompensada a través de los programas de reconocimiento. En ese mismo sentido es importante que se continúe en el camino del programa de reconocimiento iniciado en la organización, en donde la gerencia identificó los comportamientos adecuados para potenciar el desarrollo y decidió premiarlos. Pero además sería muy necesario que se revisen y amplíen este programa de reconocimientos, sondeando las necesidades y preferencias de los colaboradores. Estas recompensas son herramientas eficaces como reforzamientos positivos. Respecto de las oportunidades de participación y el feedback, se recomienda que se reconsidere el accionar de la empresa en ese punto, lo cual implicará abrir más canales de retroalimentación para permitir a los colaboradores conocer el grado de conformidad de la empresa con su colaboración y los medios de mejoras que se pueden presentar. Este espacio de comunicación es un mecanismo fundamental por medio del cual los colaboradores podrán expresar su satisfacción, pero igualmente importante podrán manifestar sus frustraciones (espacio que manifestaron deficitario). La relación entre la comunicación

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

eficaz y la satisfacción es directamente proporcional, o lo que es lo mismo, a mayor satisfacción se conseguirá mayor productividad. Respecto del autoliderazgo, la empresa reconoce que está trabajando en ello. Teniendo en cuenta las respuestas de los colaboradores, se recomienda que se invierta fuertemente en la capacitación (ya que existe un déficit de capacitación). Esta capacitación facilitará la gestión del cambio hacia la cultura de la redialidad.

La conclusión final a la que se llega basado en la evidencia que se estuvo analizando es que aun que se pongan todos los esfuerzos en establecer un programa de innovación para llevar adelante el proceso de transformación innovador si no se hace foco en los colaboradores, en su desarrollo y en que se conviertan en verdaderos agentes del cambio, y la experiencia de otras organizaciones indica que las barreras que se presentan son inevitables y obstaculizarán alcanzar la transformación hacia la innovación a pesar de aplicar gran cantidad de recursos. Una organización sólo sobrevivirá si se adapta a los cambios constantes, si los miembros de sus organizaciones son capaces de aprender lo nuevo que se necesita aprender, desaprender lo que han aprendido y ya no es efectivo, y reaprender aquello que el ritmo de cambio va imprimiendo en el proceso. Las organizaciones exitosas actuales son las que impulsan la innovación y dominan el arte del cambio. Es justo y también importante remarcar que estas empresas a las que se ha analizado para realizar esta investigación ya son empresas exitosas. Forman parte del exclusivo club de las empresas familiares de segunda generación y tienen posibilidades de ser parte del aún más exclusivo club de las empresas con tercera generación de propietarios en su gestión. Esto equivale a decir que ya vienen teniendo efectividad en hacer las cosas estratégicamente correctas que les permiten la sustentabilidad de la que presumen, y seguramente con el proceso de transformación a la innovación que emprendieron, podrán surfear exitosamente las olas del cambio.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Sugerencias-Recomendaciones:

Con posterioridad a realizar el presente trabajo de investigación relacionado con el proceso de transformación hacia la innovación, se comparten algunas sugerencias que pueden ser de utilidad para transitar la vía de las organizaciones sustentables de una manera más eficiente y eficaz. A continuación, se menciona algunas:

- *Importancia de los agentes de cambio:* es importante indicar que si a pesar de destinar muchos recursos económicos y tecnológicos, estos no están alineados con la consecución del colaborador como agente pleno del cambio, no se conseguirá la transformación hacia la innovación buscada. Solo se podrá conseguir el cambio al poner en el centro a los colaboradores y su involucramiento en el proceso de transformación hacia la innovación.
- *Liderazgo transformacional:* Estas estrategias solo se podrán llevar adelante por medio del liderazgo adecuado, los cuales darán los correctos grados de autonomía en las decisiones, que permita que los colaboradores se involucren en los aspectos más significativos. Un espacio de comunicación abierto y franco en todas sus variantes tácticas permitirá como último rol de sus funciones la toma de decisiones eficiente y eficaz. La claridad en las explicaciones de las decisiones tomadas por el liderazgo incrementará el apoyo de los colaboradores con las decisiones y el compromiso con la organización. Se recomienda que el liderazgo se siga orientando hacia el liderazgo transformacional que será el medio de inspirar a los colaboradores para que trasciendan sus propios intereses por el bien de la organización de la que forman parte.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

- *Un involucramiento real:* en la medida que consiga el cabal

involucramiento de los colaboradores de tal manera que logren ser motivados a ir más allá de sus tareas para generar un desempeño más allá de lo que se espera de ellos. La motivación debe ser recompensada a través de los programas de reconocimiento, estos deben ser revisados y ampliados periódicamente, sondeando las necesidades y preferencias de los colaboradores. Estas recompensas son herramientas eficaces como reforzamientos positivos vitales para fortalecer una respuesta, consiguiendo que los colaboradores tengan el comportamiento deseado por la organización.

- *Gestión de la resistencia al cambio:* La organización tendrá éxito en la transformación hacia la organización innovadora a medida que se consiga vencer las barreras culturales internas que obturan el cambio. La resistencia se reduce por medio de la comunicación para que los colaboradores logren ver la lógica y los beneficios del cambio propuesto y también reciban la correspondiente capacitación. Utilizando las tácticas de educación, comunicación y el involucramiento. La participación a través del involucramiento disminuirá la resistencia, incrementará el compromiso y la calidad de decisiones necesarias para conseguir el cambio. Estos cambios de comportamiento, reacciones y respuestas observados serán el resultado del éxito conseguido a través de la aplicación eficiente de estrategias que posibiliten el aprendizaje en la organización para convertir a cada colaborador en agente de cambio.

- *Gestión exitosa del cambio:* Para ello se deberá gestionar la alineación de todos los actores involucrados con una visión entendida y compartida, potenciar sus habilidades, actitudes y competencias para que se puedan involucrar a cabalidad y alinear a la visión compartida, gestionar los incentivos suficientes para premiar la motivación mostrada por los colaboradores y aplicar los recursos necesarios para llevar

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

adelante la visión de la organización, todo ello incluido en un plan de acción consistente que permitirá la transformación organizacional hacia la innovación.

- *Proceso Cíclico*: una revisión periódica para conocer el estado actual del proceso y hacer las correcciones. El proceso de diagnóstico de situación, sensibilización y capacitación, implementación del plan, debe ser constante, un proceso cíclico que permita la evaluación constante para evaluar si los indicadores de progreso que oportunamente se han seleccionado evidencian progreso o desviación para implementar las acciones correctivas inmediatamente.

- Todas estas recomendaciones expuestas están basadas en la lógica de que un colaborador que puede involucrarse en las decisiones que lo afectan y tiene la suficiente autonomía para hacerlo, estará más motivado, será más productivo y sentirá más compromiso hacia la organización lo que redundará en una mayor identificación con la organización y mejores niveles de satisfacción en el trabajo. Por otro lado, el incremento de colaboradores satisfechos con su trabajo dará como resultado un mejor servicio hacia los clientes y por lo tanto se incrementará los niveles de satisfacción también en los clientes como un círculo virtuoso.

Líneas de investigación futuras:

A modo de tópicos que puedan resultar en disparadores discursivos de nuevas líneas de investigación que pretendan ser medios de ayuda para una mirada más amplia para el lector:

- El rol protagónico del colaborador en la gestión del cambio.
- La empresa como agente multiplicador social de pensamiento innovador.
- El rol protagónico del líder transformacional en la gestión del cambio
- Análisis del círculo virtuoso de la triada, proveedor-empresa-cliente, en la creación de valor a través de la innovación.
- Análisis de los beneficios de la innovación abierta en la transformación.
- La empresa como agente socializador de la innovación.

Referencias Bibliográficas:

- Aulet, B (2013). *Disciplined Entrepreneurship*. Hoboken. Ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Barletta, Florencia; Suárez, Diana y Yoguel, Gabriel (2013). “Innovación en servicios: un aporte a la discusión conceptual y metodológica”. En ricyt (ed.), *El estado de la Ciencia. Principales Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericanos/Interamericanos*. Buenos Aires.
- Bernal, Cesar (2010) “*Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*” - 3era Ed. Editorial Pearson.
- Bessant, J., y Phillips, W. (2013). *Innovation management and dynamic capability*. En C. Harland, G. Nassimbeni, & E. Schneller (Eds.), *The SAGE handbook of strategic supply management*, Bodmin, Cornwall, GB: MPG Books.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 4° ed. Ed. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. España.
- Cid Luchini, M. (2021). *Las barreras culturales que enfrentan la innovación en el ecosistema empresarial local*. Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.
- Drucker, P. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. Truman Talley Books/Dutton.
- Foro Económico Mundial (2023). 4 consejos para fomentar una mentalidad de innovación, según esta líder en biotecnología. <https://es.weforum.org/agenda/2023/06/4-consejos-para-una-mentalidad-de-innovacion-revolucionaria-segun-esta-lider-en-biotecnologia/>
- Foro Económico Mundial (2023). 3 principios de liderazgo para hacer crecer tu empresa en tiempos difíciles. <https://es.weforum.org/agenda/2023/03/3-principios-de-liderazgo-para-hacer-crecer-tu-empresa-en-tiempos-dificiles/>
- Gasso, N. (2019). *Material MBA 2019 - ICDA: Gestión del cambio e innovación*. Córdoba, Argentina.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

- Hamel, G. y Zanini, M. (2020). Humanocracia: crear organizaciones tan sorprendentes como las personas que las integran. Boston, MA: Harvard Business Review Press
- Hill, C. (2014). Administración Estratégica. 1° ed. Ebook. Ed. Patria. México.
- Hill, C., y Jones, G. R. (2015). Administración Estratégica. 11°ed. México. Ed. Mc Graw
- Kastika, E. (2002). Desorganización creativa, organización innovadora. Buenos Aires: Granica.
- Keeley, L. (2013). Ten types of innovation. The discipline of building breakthroughs. Ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Knoster, T., Villa, R. y Thousand, J. (2000). A framework for thinking about systems change. Ed. Paul H. Brookes Publishing Co.
- Kotter, J. (2012). Leading Change, with a new preface by the author. Ed. Harvard Business Review Press
- Motta, J. y Morero, H. (2020). Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos. Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje. Ed. Complutenses
- Naresh, K.M. (2008) Investigación de mercados México D.F., Prentice Hall Hispanoamericana, S.A
- OECD/Eurostat (2007), Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª edición, Tragsa, Madrid, <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>.
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Ordoñez, R. (2010). Cambio, creatividad e innovación. Buenos Aires, AR: Granica.
- Pine, J. y Gilmore, J. (2011). The Experience Economy. Ed. Harvard Business Review Press
- Porter, M. (1985). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva. 2° ed. Ebook. México. Ed. Patria.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

PricewaterhouseCoopers, (2018), Experience is everything: Here's how to get it right.

<https://www.pwc.de/de/consulting/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. 13° ed. México. Ed. Pearson.

Schumpeter, J.A. (1934). The theory of economic development, Harvard U. Press.

Senge, P. (2005). La quinta disciplina. Ed. Granica. Buenos Aires.

Suárez, Diana (2014a). "Innovative strategies in unstable environment: the Argentinean case".

Inst. Økonomi og Led. Aalborg Universitet, Denmark.

Tidd, J. y Bessant, J. (2014). Strategic Innovation Management. Ed. John Wiley & Sons Inc

Trott, P. (2017). Innovation management and new product development. Ed. Pearson.

ANEXOS**ANEXO 1: Guía de pautas****Guía de pautas para la Entrevista de la Gerente general de la empresa caso de estudio.****ESTRUCTURA y DISEÑO ORGANIZACIONAL:**

¿Qué tipo de estructura organizacional tienen? (estructura: medio para alcanzar objetivos)

¿Qué funciones facilita este tipo de estructura?

¿Cuáles son las estrategias generales establecidas? (innovación, diferenciación)

¿Cómo se relacionan estas estrategias con la estructura organizacional actual? (Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica)

¿Cómo se establecen los planes estratégicos, el diseño de las estructuras para la organización y como se vigilan los resultados en relación con los planes?

¿A qué tipo de diseño responden las diferentes áreas de la organización? ¿Qué objetivo se busca?

¿Se consideran una administración participativa? ¿Por qué?

¿De qué manera se comunican las decisiones tomadas? ¿Se explican las razones de porqué se tomó tal decisión u otra?

¿Qué recursos tienen destinados al programa de creatividad e innovación?

¿Qué ventajas competitivas obtienen por la el diseño y la estructura de la organización? (Una ventaja competitiva distingue a una empresa de sus competidores, ya que genera más clientes leales a la marca. permiten a las empresas lograr márgenes superiores en comparación con la competencia, agregando valor al negocio y sus propios clientes. Diferenciación, alta calidad servicios, valores culturales únicos que permitan retener talentos)

¿Qué barreras internas encuentran en el proceso de transformación relacionadas al diseño y la estructura de la organización?

CULTURA ORGANIZACIONAL:

¿Cómo se transmite la visión y valores a la organización?

¿Qué tipos de valores se promueven?

¿Cómo definiría la cultura organizacional actual? (el aglutinante social que ayuda a mantener

unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Diferenciarse de las demás organizaciones,)

¿De qué manera se transmite la cultura a los empleados? (historias, rituales, símbolos materiales, lenguaje)

¿Cómo se crea y transmite el sentido de identidad? (La identidad organizacional se relaciona con los atributos de la organización o la marca, hacia adentro y hacia fuera de la misma) (Se asocia con su misión, visión, valores, historia y cultura) (identidad organizacional, que es intangible e invisible, pero que se cristaliza con el actuar de las

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

personas cuando imprimen a su trabajo una diferencia que hace que su organización se singularice respecto de otras. (Líderes con formación o capacitación en la gestión de personas son los responsables de permear todos los días los valores y la cultura laboral a sus equipos de trabajo)

¿De qué manera se facilita la generación de compromiso con la organización?

¿Cómo es el diseño de comunicación?

¿Qué tipo de comunicación priorizan?

¿De qué manera se favorece la circulación de información?

¿De qué manera se gestionan los reconocimientos?

¿Qué tipo de liderazgo estimulan?

¿Qué tipo de comportamiento grupal se promueve?

¿Qué hace la organización para tener una cultura basada en la ética? (ejemplo alta dirección, códigos de ética, mecanismos seguros para reportar comportamientos no éticos)

¿Cómo invita a accionar a la organización frente a dilemas éticos?

¿Qué ventajas competitivas genera la cultura organizacional y que barreras culturales internas encontraron durante el proceso de transformación?

CULTURA DE LA INNOVACIÓN:

¿Cómo gestionan las experiencias de los colaboradores? En el área del trabajo

¿Cómo estimulan la creatividad de los empleados?

¿Cómo gestionan la aplicación de innovación de los colaboradores en la tarea?

¿De qué manera se estimula la experiencia de los empleados? (experimentación)

¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas?

¿Qué ventajas competitivas genera el funcionamiento del equipo de innovación y que barreras culturales internas encontraron durante el proceso de transformación?

Guía de pautas para la Entrevista de la Gerente de Recursos Humanos de la empresa caso de estudio.

POLITICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: (procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo y métodos de evaluación de desempeño) ascensos y transferencias, afinación del puesto)

¿Qué características tiene la política laboral o acuerdos laborales? (horario flexible, puestos compartidos (días alternados u horarios distintos para ocupar el mismo puesto), teletrabajo,

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

¿Qué tipo de oportunidades de involucramiento tienen los colaboradores frente a la toma de decisiones?

¿Qué grado de autonomía y control sobre la vida laboral se genera para el colaborador?

¿Cómo se lleva a delante una política de transformación del equipo de trabajo en innovadores?

¿Cómo se contiene al empleado que prefiere la estructura rígida y verticalista?

-Relacionado con la actitud en el trabajo:

¿De qué manera se gestiona la satisfacción en el trabajo? (Como se relaciona esta gestión con los resultados organizacionales tales como ausentismo)

¿Cómo se gestiona el involucramiento del empleado en la organización? (Como se relaciona esta gestión con los resultados organizacionales tales como apatía, pérdida de tiempo, robo de recursos)

¿Cómo se gestiona el compromiso afectivo del empleado con la organización? (Como se relaciona esta gestión con los resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación)

-Relacionado con motivación:

¿De qué manera se gestiona la motivación del colaborador?

¿Cómo se enriquece la tarea del empleado?

¿En qué consta y Como se gestionan los programas de reconocimiento de los colaboradores?

¿Cómo se gestiona el desarrollo de carrera de los empleados?

¿Qué ventajas competitivas genera y que barreras culturales internas encontraron durante el proceso de transformación?

-Relacionado con equipos de trabajo:

¿Qué tipos de equipo se promueve?

¿Qué políticas se utilizan para la gestión del trabajo en equipo?

¿Qué normas de desempeño se estimulan?

¿Qué grado de autonomía en la toma de decisiones tienen?

¿Relacionado con la creatividad y la innovación que importancia le da la organización al trabajo en equipos y por qué?

¿Qué características tienen en cuenta para determinar la eficacia del trabajo en equipo? ¿Y cómo la miden?

¿Como gestionan las fallas del pensamiento en equipo para evitarlas?

-Relacionado con la comunicación:

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

¿Cómo gestionan la Comunicación formal e informal de la empresa?

¿Cómo la gestionan para conseguir controlar el comportamiento, motivar, dar espacio para la expresión emocional (frustración o sentimientos de satisfacción) o informar?

(Dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño.)

¿De qué manera se gestiona para facilitar la toma de decisiones?

¿Se recibe comunicación de abajo arriba para recibir opiniones sobre las decisiones? ¿De qué manera?

¿Y las comunicaciones laterales u horizontales como son vistas en la empresa?

¿Cómo se gestionan los rumores?

¿Como evitan que este tipo de comunicación informal controle el comportamiento de los colaboradores?

¿Encuentran en la comunicación una ventaja competitiva o barreras internas? (mejor desempeño organizacional, empleados más inteligentes, control de fuga de información (de procesos, redes, bases de datos), preservando ventajas competitivas)

¿Con respecto a la seguridad de la información como la gestionan? ¿Están involucrados los trabajadores en la creación de políticas de seguridad?

¿Se consideran una administración participativa? ¿Por qué?

-Respecto liderazgo- autoliderazgo:

¿Qué características y /o comportamientos consideran/ buscan para los liderazgos?

¿Qué tipo de liderazgo se busca formar?

¿Cómo se forma un líder dentro de la organización?

¿Cómo influyen en el grupo para el logro de una visión o el establecimiento de metas?

¿Sienten que los empleados están familiarizados y de acuerdo con las metas estratégicas?

¿Sienten que el liderazgo actual está altamente relacionado con el nivel de productividad y satisfacción de los empleados y con los niveles bajos de ausentismo y rotación?

¿Como se trabaja con el liderazgo informal?

¿Buscan ir hacia el autoliderazgo? ¿Por qué?

¿Como lo realizan?

¿Como accionan frente al conflicto y al disenso?

¿Cómo obtienen ventajas competitivas a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo? (desarrollo de sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación y desatan el potencial)

¿Qué ventajas competitivas genera las políticas y prácticas de RRHH y que barreras culturales internas encontraron durante el proceso de transformación?

ANEXO 2: Entrevistas en profundidad y cuadros comparativos

Respuestas textuales de las entrevistas a la Directora general y la Gerenta Recursos Humanos

P: ¿qué tipo de estructura organizacional tiene? Yo sé que vienen desde una. Desde una estructura más lineal, más verticalista.

Directora general

R: Pero si seguimos teniendo una estructura vertical, es una estructura jerárquica, pero jerárquica horizontalizada. No tenemos muchos escalones. Ahora, dentro de esa estructura jerárquica hay algunos equipos que están aprendiendo, haciendo un aprendizaje para trabajar en redes a menudo con autogestión. Pero este sigue siendo una estructura jerárquica en donde hay una dirección que toma las decisiones. Hay distintas áreas, digamos de administración médica, etcétera, donde va a canalizar. Y tenemos una estructura de staff de apoyo, donde están las áreas de sistemas, recursos humanos y van hacia lo orgánico, digamos. Si se trabaja aquí te referis, vamos hacia lo orgánico, que claro que todo interconectado y como redializado.

P: ¿Qué funciones facilita este tipo de estructura qué tienen?

Directora general

R: Bueno, quizás a ver la función que me preguntan, la que más lo facilita, digamos la parte para que sea horizontal, jerarquía, porque en la parte de jerarquía obviamente son los puestos formales. No, no hay mucho que decir, pero justamente sería el área de Recursos Humanos y también el área de sistemas. Digamos que trabaja mucho pensando en cómo mejorar todos los sistemas para que sea mejor, pero el área de Recursos Humanos, sin duda es la que más impacto tiene en ese funcionamiento.

P: ¿Cuáles son las estrategias generales que tienen establecidas la organización?

Directora general

R: A ver si nos vamos a estrategias genéricas. Es decir, porque hay muchas formas de clasificar, estrategias, etcétera. Pero si nos vamos a estrategias genéricas de Porter, que son como las más clásicas, nuestra estrategia genérica es la diferenciación. Nosotros, nuestra estrategia es lograr diferenciarnos. Ahora, si pensamos en las estrategias que tenemos pensadas de acá para los próximos años y que estamos usando, porque en realidad fue planteada el año pasado con vista a tres años. Estamos con dos grandes estrategias una es dar más servicios a los pacientes que tenemos y ampliar la cantidad de pacientes buscando este nuevo servicio. Ya las dos cosas por una estrategia de ampliación que tiene que ver con nos vamos a brindar el servicio que ya tenemos y por otro lado está, vamos a tener laboratorio, cardiología, otro servicio para los pacientes.

P: ¿Cómo relacionan estas estrategias con la estructura que tienen?

Directora general

R: Bueno, claramente tienes que tener alineada la estructura a la estrategia, si no, no la vas a poder llevar adelante. Lo único que tienes que tener en cuenta la cultura organizacional, la cultura en la que estás viviendo, la sociedad que están viviendo para poder llevarla adelante.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

¿Qué estructura tenemos para llevar adelante la estrategia? Si vos me preguntas, quizás en este momento podría hacer autocrítica y es una estructura medio pobre y digamos escasa para llevar adelante la estrategia, por lo cual remamos, remamos mucho. Por eso a veces estamos realmente muy sobrecargados, sobre todo los que tenemos que armar la estructura para la nueva sucursal o todos esos estamos muy sobrecargados. Lo cierto es que en el rubro de la salud y siendo en esta estrategia la diferenciación, lamentablemente no tenemos posibilidades de tener una estructura quizás más, más amplia para mejorarlo, porque el rubro de la salud en Argentina está muy, muy pisado y entonces nosotros digamos, tenemos los valores que nos lo da el mercado, digamos, la obra social me dice cuánto tengo que pagar y los costos los tengo los más importantes o dolarizados o establecidos por sindicatos etc, yo estoy en el medio, tengo que ver cómo hago con lo que me pagan para poder.

P: ¿no es una cuestión de recursos, limitante, de profesionales?

Directora general

Sí, también tenemos una estructura limitada por la torre, por los profesionales que pueden conseguir. Digamos. También tenemos limitado eso sobre todo lo que es el área médica y la de sistemas. Son dos áreas en donde tenemos dificultades, digamos, y seguramente si tuviésemos más profesionales médicos estaríamos en una situación distinta, mucho más relajada.

P: ¿Cómo establecen los planes estratégicos, el diseño de las estructuras y cómo se vigilan los resultados de estos diseños?

Directora general

R: Los planes estratégicos se conversan con la dirección en reuniones de directorio y se bajan los planes estratégicos generales. La estructura general de la organización la trabajamos mucho con la Gerente de Recursos Humanos. En cuanto al formato organizativo, es por mi expertise, digamos mi rubro. Pero la decisión se toma con la dirección también de la estructura llevada adelante.

Los resultados de los planes cómo se vigilan... Bueno, ahí en realidad nosotros trabajamos con información objetiva, con datos, tableros de control, tableros para la toma de decisión y poniéndonos objetivos y evaluando el seguimiento de esos objetivos, el cumplimiento de esos objetivos, vamos probando distintas metodologías también para el seguimiento de los objetivos. Ahora estamos trabajando, buscando implementar digamos, en proceso, ya hemos hecho dos, o si estamos en segundo ciclo con OKR por ejemplo, como una herramienta nueva que nos permita alinear, digamos, la estrategia general con cada una de las áreas. Hoy por hoy estamos trabajando mucho con eso, amén de que tenemos los tableros de control, digamos. Hasta hace poco trabajábamos con balance scorecard como herramienta. Ahora no estamos con OKR y tablero de control que generamos en Powers Bi.

P: ¿A qué tipo de diseño responden las diferentes áreas de la organización y que objetivo busca este tipo de diseño?

Directora general

R: A ver en las áreas. Podríamos decir que tenemos dos, estamos manejando dos modelos en paralelo, uno que estamos haciendo el aprendizaje que es estos modelos que tienen que ver más con la autogestión y otros modelos que tienen una estructura más jerárquica. Coordinador. Un híbrido, estamos haciendo como un híbrido porque vamos hacia... La idea es ir hacia la autogestión, lo que pasa es que a veces la realidad supera a las posibilidades. Una cosa es lo que uno quiere y lo ideal, y otra cosa es cómo logras que eso funcione en esta sociedad, con estas leyes laborales, con este no hay tan fácil. Pero sí te podríamos decir, tenemos el equipo técnico que está trabajando en autogestión, sistemas, sistemas y facturación que está iniciando y después tenemos el área administrativa y el área médica, administrativa y conexión de procesos digamos que funcionan todavía con más con el sistema de coordinador.

P: ¿Cómo funcionaría esto de la autogestión?

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación**Gerenta Recursos Humanos**

¿Cómo funciona hoy?

P: Si el colaborador ¿qué debería lograr?

Gerenta Recursos Humanos

R: primero estamos tratando de que tengan herramientas para poder resolver situaciones difíciles entre ellos. Pero algo que ya hay un camino armado que tiene que ver con lo operativo, digamos que están pudiendo como equipo resolver situaciones del día a día y si no es operativas, digamos que la parte más dura, llamémosle del trabajo particular, lo tienen más resuelto. Digamos que, por ejemplo, ha pasado algo, faltó alguien, se ha enfermado, alguien tiene que hacer tal cosa y se logran coordinar que era quien, quien cubre, quien digamos que no tiene que estar nadie. Nadie va y dice ah, vos cubrís a tal. Lo organizan entre ellos con todo el costo que implica. Es difícil también para el equipo hacer eso y después la idea es que tengan desarrollado otras habilidades que le podemos llamar más blandas, que puedan aprender a pedirse cosas, a decir lo que necesitan, a darse cuenta cuando hay alguien que no está funcionando en el equipo, por el motivo que sea, a tener que plantear un tema difícil, a resolver cuestiones de cómo se van a evaluar, cómo quieren ser recompensados, reconocidos. Va por ahí.

Directora general

Que personas quieren integrar al equipo. De a poco se les está dando lugar para entrevistar a las personas.

Gerenta Recursos Humanos

La idea es que conozcan previamente a las personas que van a ingresar, sea con el formato que sean. Si, sería todo lo que haría un líder distribuido en 14 personas que van tomando como distintos roles, estamos recién, ni siquiera llegamos a construir roles todavía, es un proceso bastante largo y están acompañados con una persona que particularmente los está coucheando para tener todas estas herramientas.

Directora general

R: Clara mente es un proceso largo porque tiene que ver con un cambio cultural.

Gerenta Recursos Humanos

R: es un proceso muy largo y la idea es replicarlo al área de facturación, que es un mucho más chiquito, entonces va a ser distinto. Bajarles el mismo formato de autogestión, la misma idea. Está la libertad de que cada equipo se adapte a lo que necesita. Cada equipo ve lo que necesita. Si los técnicos se quieren evaluar de determinada manera no quiere decir que sea la misma que usen los de facturación.

Directora general

R: Y que quieren valorarse, capaz que los técnicos valoran la disponibilidad que tienen y el equipo de facturación valora la calidad con la que sale el trabajo.

P: ¿Se consideran una administración participativa?

Directora general

R: Una administración participativa a ver, si tenemos una cultura participativa dentro de la organización. Apunta, eso Sí, yo creo que tenemos una cultura. ¿No sé qué opinas vos?

Gerenta Recursos Humanos

R: Yo creo que sí, pero cuesta creo que todavía le cuesta a la gente... si bien hay espacios para que carguen ideas, sugerencias y demás. Nosotros abrimos mucho el juego a que ellos puedan venir a plantear a...Pero no dejamos todavía de mirar, así como muy vertical me da la sensación, como que esperan que otro lo haga todavía. Creo que tenemos que caminar mucho más ahí. Pero sí porque tratamos de que la gente ponga su mirada y cada vez que la

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

ponen hacemos cosas. Inclusive la gente hace cosas y nadie está controlando eso, no sé si quieren armar un proyecto de algo chequeamos que más o menos sea coherente con la cultura. Y la gente se mueve por sí sola en esas cuestiones particulares. Le cuesta más moverse en cuestiones quizás más operativas, me da la sensación a mí. Como que hay una parte más blanda de proyectos, interacciones que hay un grupito que lo hace.

Directora general

R: Nosotros abrimos mucho mucho el juego es participativo, lo que nos cuesta es que ellos tomen el rol de la iniciativa. Ok, a ver quiero tal cosa, bueno, genial, ¿cómo lo hacemos? Siempre están ahí esperando que venga otro a resolver.

P: ¿Y, de qué manera ustedes comunican las decisiones que han tomado? ¿se explican las razones por las que se ha tomado tal decisión?

Directora general

R: En general. La verdad que siempre intentamos dar las razones. En mi experiencia, digamos, eh, pasa mucho que si las razones no son las que el otro espera o cuadran, es como que las sensaciones que uno no dio razones, digamos, no, pero en general se trata de explicar, no recuerdo en este momento alguna.

Gerenta Recursos Humanos

R: Te puedo decir una decisión que no es enorme pero que afecta a la gente, un despido. Se decide despedir a una persona. No voy a comunicar los motivos (por esto esto, esto, esto y esto,) voy a explicar qué tal persona deja de trabajar en esta organización por decisión de la empresa, el que necesite mayor información se la vamos a dar. ¿Y después hay que ver si vienen a buscarla o se quedan diciendo nadie me dijo, por qué se fue!. Ahí es donde empieza toda la cosa, pero digo, esas son decisiones que se explican. Inclusive yo lo que estoy tratando de hacer ahora ante eso, una situación de despido, poner algunas palabritas muy objetivamente como para que tengan un poquito más de información, pero están, tienen la libertad para venir a preguntarnos.

Directora general

R: a veces son temas críticos que uno no quiere exponer, a ver, si esta persona se fue porque... Generalmente si hay un despido, es una causa importante importante, entonces se fue porque (no es real esto), pero había robado entonces uno no quiere poner eso en una cartelera, pero bueno, si alguien me viene a preguntar...

P: ¿Qué recursos tienen destinados para innovación y creatividad?

Directora general

R: Bueno a ver. Teníamos destinado un equipo como de 5 personas que dedicaban los días sábados a tratar de generar la cultura de la innovación, células etc. Por distintos motivos ese equipo se fue reduciendo y hoy quedan efectivamente dos personas, digamos que están en el equipo. Si sé que tienen intención de quizás, revisar e incorporar alguien más, pero quedó muy...

Gerenta Recursos Humanos

R: Si hay que volver a tirar las cartas ahí, quizás de cómo queremos laburar esa parte de la innovación. Los equipos, por "h o por b" no terminaron de funcionar. Creo que es un tema que hay que sentarse a ver para donde vamos.

Directora general

R: Creo que de todas formas se han cumplido objetivos que se plantearon los equipos, el equipo de innovación, cómo empezar a hablar del tema, que empieza a meter en la cultura, que se entienda alguna duda. Por ejemplo, hicieron, a partir de que viene una persona, hay una inducción, hay una capacitación que tiene que ver con que es la innovación para la empresa que ya se empieza a dar a todas las personas que ingresan eso lo generaron ellos, dijo. Ha habido logros en este sentido, siempre planteando que tengamos una cultura innovadora. Nos cuesta mucho poder tener verdaderas células innovadoras. Eso cuesta mucho. Pero también es cierto que estamos en un rubro, donde digamos, por ahí si estás en otro tipo de áreas de una empresa digital, una empresa de diseño, estas cosas

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

también fluyen distinto. Estamos en una empresa de salud, digamos donde estas cosas son como muy lateral, se ve así, no digo que lo sea, pero se hace especialmente.

P: ¿Bien, entonces, hay algún otro recurso que?

R: Pues la verdad que. A ver. Es el recurso humano lo que más importa. Puede ser que a raíz de eso ya haya otras personas que se involucran en proyectos específicos. Puede haber costos que pueda llevar eso, pero hoy por hoy no es significativo. La idea fue apuntar a que haya un proyecto de innovación este proyecto se lleva adelante y obtiene resultados, entonces buscar la forma de que esos resultados repercutan en la gente que trabajó en esa innovación. Pero hasta ahora ha sido muy difícil decir: bueno a ver, esto es resultado de la innovación y entonces esto es lo que tenemos que redistribuir o compensar, o premiar, etcétera. No ha habido alguna acción tan objetiva.

P: ¿Bien, qué ventajas competitivas obtienen por el diseño Y La estructura de la organización y qué barreras internas se encuentran en este proceso de transformación?

Directora general

R: Una de las ventajas competitivas que obtenemos es el conocimiento organizacional, es la primera. Como que hay mucho conocimiento que surge, que está en la organización y tenemos ese conocimiento que es de la empresa. Acá se puede ir cualquiera, desde la directora hasta la persona de limpieza, que esta organización va a tener ese conocimiento adquirido que va a seguir adelante. De hecho, creo que esa es una de las ventajas competitivas el conocimiento que está distribuido por toda la organización. Hay un montón de ventajas competitivas que yo creería que tendríamos que tener, que teníamos que lograr. Creo que otra ventaja competitiva es somos una organización apetecible en cuanto a la cantidad de currículum que nos llegan. También tener esta estructura, tener estas posibilidades de transmitir el conocimiento, que genera la necesidad de hacer reuniones, de hacer capacitaciones, de difundir esto entre las partes requiere tiempo. Estos tiempos, digamos, nosotros nos aprovechamos los días sábados porque es donde vamos, tenemos la posibilidad de hacerlo, porque bueno, esto es, digamos, está produciendo durante la semana y es más difícil que nos encontremos, que podamos reunirnos. Eso nos genera una desventaja por ejemplo porque la gente no quiere trabajar los sábados. Eso sería una barrera, una barrera por esta estructura

Y después hacia el cliente realmente hay una ventaja porque la percepción del cliente es vernos como una empresa organizada, eficiente que cumple con lo que promete. Dónde hay un buen clima de trabajo. Todo eso se logra transmitir al cliente. La realidad es que logramos cumplir con nuestra estrategia genérica, que la diferenciación, pero como barreras tenemos eso, somos una organización exigente. Requiere flexibilidad de todos, porque esto de que de que se autogestione requiere flexibilidades de todos y eso, digamos, muchas veces para las personas de hoy es una ventaja, porque bueno, si tengo que estar flexible. No sé me cuesta en mi organización personal. Vos Ago, ¿cómo lo ves ahí?

Gerenta Recursos Humanos

R: sí, pensaba en lo de los sábados como una barrera, digamos que las que más vemos hoy y todo esto que venimos hablando, del bienestar y la búsqueda de... [directora apunta horario corrido] Si nuestro horario, si es apetitivo para las personas, les quita mucho mucha flexibilidad y bienestar. Incluso trabajar acá, no y no, no poder hacer otro modelo de trabajo en todas las áreas, eso también quita [directora pregunta: ¿ahí a que te referís?] al trabajo híbrido, digamos, de haber nosotros no es que tenemos una estructura donde hay personas que hagan home office. Son cosas que la gente hoy valora y busca. Y en cuanto a que pueda elegir dónde estar trabajando y nosotros todavía le decimos que venga a trabajar acá.

Directora general

R: Y además, por el rubro que estamos... a haber en algunos puestos que de hecho lo estamos haciendo sistemas, tenemos una persona que hace [modo de trabajo híbrido] y yo hago. Algunos puestos lo podemos hacer y otros puestos no va a ocurrir nunca, digamos que se puede hacer híbrido porque el paciente tiene que hacerse el estudio acá porque las máquinas son gigantes, entonces digamos que alguien claro ¿y en cuanto a la estructura de red, encuentran barreras internas de trabajo?

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación**Directora general**

R: Muchas de las personas mayores tienen muchas dificultades para trabajar en red, hacen mucha resistencia, digamos vienen de esa cultura, [verticalista] buscan la jerarquía, vienen de esa cultura y la reclaman.

Gerente Recursos Humanos

R: Si incluso con la autogestión donde no hay un líder directo es difícil porque a veces nos quedamos así como bueno ¿y quien agarra este tema? Eso todavía no está 100% pulido. Estamos acomodando todo eso.

Directora general

R: Pero si las personas de mayor antigüedad son la mayor barrera, digamos para estas cuestiones de autogestión de redarquía. Por supuesto que hay muchas que se adaptan sin inconvenientes. Mi sensación es que la gente más nueva, más joven viene más con ese chip puesto. Tenemos gente con mucha antigüedad. Si bien la mayor parte de la gente es joven, tiene un promedio de edad de 39 años según los cálculos.

P: ¿Cómo se transmite la visión y valores a la organización?

Directora general

R: Por un lado están explícitos y por otro lado están implícitos. Por un lado están escritos y gerente rrhh los transmite en la inducción

Gerente Recursos Humanos

R: después se transmite particularmente en la capacitación que se hace una o dos veces al año según vayan ingresando. Después la idea es que los vivamos [directora acota: se viven] y la gente, los puestos de liderazgo, puedan ir bajando eso. Y entre nosotros lograr seguir esas bases y la idea es que se vivan y sean transmitido desde el inicio.

Directora general

R: Se ha trabajado mucho con el propósito de la organización y tratar de ir recordándolos, atarlos a lo que ocurre en la organización. Bueno estamos haciendo la sucursal en la otra ciudad porque queremos llegar a una X cantidad de pacientes, ir atándolo a eso. Con el tema de la auditoría ISO ahí vuelve a ser una oportunidad para refrescar esas cosas porque la política de calidad obviamente se alinea a la misión y a la visión, así que ahí se vuelve también.

P: ¿Qué tipos de valores se promueven?

Gerente Recursos Humanos

R: tenemos 5 valores, el respeto, el aprendizaje, el entusiasmo, agilidad me está quedando uno ahí. [directora acota: respeto, entusiasmo, agilidad] ya me lo voy a acordar

Directora general

R: tenemos como tres valores, hacemos lo que decimos, ¡confianza! Confianza que es lo más difícil, es la base. Hacer lo que decimos, decía el significado, pero no me salía la palabra.

No lo que te decía es que en realidad es que nosotros vivimos como dos etapas de valores, digamos, como que la primera generación nos dejó 3 valores que fueron la ética, el profesionalismo y la mejora continua, que es donde está la calidad, eso fueron los 3 valores que nos dejó esta ya inculcados la primera generación. Y esta segunda generación propone estos 5 valores. Como los necesarios para seguir, digamos, mejorando y construyendo y trabajando.

P: ¿Cómo definiría la cultura organizacional?

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Bueno algunas características de nuestra cultura organizacional es que es una cultura orientada a la mejora continua, una cultura donde se busca todo el tiempo gestionar mejor a la empresa hacemos muchas cosas que tengan que ver con la gestión de personas, con la gestión de la organización, digamos creo que eso digamos se ve. Yo creo que es una cultura participativa, la gente participa mucho más allá de que nosotros quisiéramos que sean más protagonistas en algunos casos, pero la gente participa. Un poco yo pensaría en esta transformación cultural, que estamos trabajando desde hace unos años. Tiene que ver con una cultura que refleje esto de la autogestión.

Gerente Recursos Humanos

R: Mas alineada al propósito, hoy más alineada al propósito. Es impactar en la lealtad de las personas. La idea es hacer eso. Después obviamente que estamos en una transformación, por ende, imagínate que venimos con muchas cosas de otra época. Es una transformación compleja.

Directora general

R: Bueno es una cultura, es una cultura que refleja orden. En una cultura, cultura ordenada, organizada limpia, díganos es ética.

P: ¿Muy bien y de qué manera transmiten esta cultura? Por ejemplo, historias rituales. Materiales o lenguaje. Se cuentan historias de Del pasado. Me pareció que en el sitio web si están.

Directora general

R: Sí a ver. Por ejemplo, te digo, hay muchas cosas que se hacen, por ejemplo, la inducción es una etapa donde ella [gerente rrrh] tiene preparado, pero por ejemplo yo hago una reunión. Ahora estoy haciendo reuniones cada cuatro meses con que se llaman “de momentos” en donde ahí la idea es que nos reunamos y la gente me puedes preguntar cosas y justamente contar la historia que contarles, qué pasó, cómo empezó la empresa, cómo está, por ejemplo, es una forma de transmitirla. Después, obviamente se transmite a través de lo que generamos los días sábados a través de talleres, cuando hay, se hacen invitaciones a bueno. Este fin de semana empezaron con lo que está haciendo en la casa de 25 de mayo, Biscay. “Pausas”, todas estas cosas son hacen a nuestra cultura organizacional y estamos constantemente pensando en qué hacer para tener un detalle con el otro. Es una cultura muy detallista también. Y es realmente cultural los detalles no es que los que están en nosotros es increíble cómo la gente viene el día de la secretaria y de repente hay un equipito que se pone a trabajar para agasajar a las a las secretarias o un ejemplo, digamos, de de esta cultura detalles. Antaño. Por ejemplo, las chicas de atención al público cuando terminó la auditoría que tuvimos de la norma ISO hace un mes a sus compañeras que habían participado y habían logrado un buen resultado en la auditoría, les hicieron un presente, digamos, esté preparado una caja con sándwiches a cada una personalizada, agradeciéndoles el buen desempeño que habían tenido el nombre del equipo. Esa son cosas que surgen del equipo. Se va a una compañera y se reúnen para también para hacerle agasajo esas cosas muestran como muestra la cultura y como se va transmitiendo.

P: ¿Cómo se crea y transmite el sentido de identidad?

Gerente Recursos Humanos

¿Preguntas cómo hacemos para que la gente se sienta integrada a este lugar?

P: si, ¿y cómo logran que el colaborador actúe de la manera que la empresa quiere que actúe?

Directora general

R: Bueno, esto, nos reunimos los sábados, capacitamos, formamos.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Gerenta Recursos Humanos

R: Tiene que ver primero cuando esto que hablamos de la transmisión del propósito de los valores, de la misión. Después, ya en el puesto de trabajo tiene que ver con el aprendizaje de cómo queremos tratar al otro en los puestos de trabajo, cómo queremos tratar al paciente, como hablamos, como nos vestimos todo eso. Si no hay nada de eso que vaya con tus valores no te vas a sentir convocado. No te vas a gente llegue a casa. La idea es que en esas primeras instancias podamos ver que la gente se sienta identificada con esos valores que promovemos, sino es muy difícil que después los vivan.

Directora general

R: tratamos de hacer mucho esto, es decir, lo decimos, lo hacemos, los reforzamos nosotros a través de reuniones, que pueden ser cosas estandarizadas o por qué ocurrió algo y se hace un refuerzo ahí. Y también esto se aprende, está bastante arraigado porque la misma gente lo transmite, la misma gente decirte mira eso no lo hagas acá porque está mal, está mal visto, no es algo que esté bien.

P: ¿y la generación de compromiso como la gestionan?

Directora general

Parece que a ver. Eso depende del colaborador.

Gerenta Recursos Humanos

R: Compromisos ¿qué cosas hacen para acercarse a la empresa y cómo? Todo caso. Si yo veo que las personas se involucran no solamente en su trabajo operativo, también se involucra en actividades y cosas que la organización valora. Yo voy a decir que es una persona comprometida, sino sentiría que le da igual estar acá.

Directora general

Si hace bien su trabajo, más allá de, no es solamente hacer bien la ficha, si estoy atento a que un paciente necesita que lo acompañe este porque no puede caminar, eso es compromiso para nosotros. Digamos no me importa nada más sacar mi trabajo operativo bien, eso es solo el estándar. El compromiso es si esta paciente vino con la orden mal autorizada, no le digo, tiene mal la orden vaya a hacerlo autorizar bien, no es mire, este código está faltando, digamos. Involucrarte con lo que pasa. Si te involucras con lo que pasa, digamos. No me limito a devolverle la orden, no puedo atenderlo. ¿Y cómo lo generan?

Gerenta Recursos Humanos

R: Capacitarse. Capacitarlos en cómo queremos atender a los pacientes como queremos tratarnos entre nosotros. Eso.

P: ¿Qué tipo de comunicación priorizan?

Directora general

R: son todas importantes, una mezcla. La formal tiene mucho peso, tiene peso, digamos importante acá llegamos. Por el rubro. Comunicación formal, los pedidos digamos, vienen escritos por un médico, sea en general la comunicación formal es valorada acá, digamos. Pero. Hay mucha comunicación informal también, obviamente, nos manejamos con la comunicación informal y la usamos estratégicamente. Si queremos que algo corra rápido vamos por el canal informal, si queremos que esté seguro vamos por el formal.

Gerenta Recursos Humanos

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

R: Tenemos nuestros medios de comunicación interna y son formales, aunque hablemos con un tono informal ¿verdad?

Directora general

R: Pero hay muchos medios de comunicación formal, por eso digo que es importante para nosotros. Tenemos el discord bueno, la cartelera no está más, yo, por ejemplo, el manejo muchísimo con notas con la gente que colaboro, tenemos cartelera física también donde se dejan cosas. Y en el sistema de Recursos Humanos, diferentes lugares específicos para comunicar cosas formalmente, como por ejemplo cuando queremos reconocerle algo alguien hay un lugar específico para hacerlo. Este no sé para ir a las reuniones, quieres ir a una reunión, hay un “yo voy” todo eso, digamos en comunicación informal. Hay muchas cositas pensadas para comunicarse, formalmente y ser asertivos.

P: ¿Bien y qué tipo de liderazgo estimulan?

Directora general

R: Para mí el mejor liderazgo es el situacional, dependiendo el lugar, el momento que lo que sucede ahí tenés que tener distintos líderes. Después también está el rol que generalmente ejerce mejor cada uno. En algunas situaciones, el mejor rol para liderar es el cohesionador y en otros momentos el mejor rol para liderar ese momento es el que es el ejecutivo, finalizadores que te va a llevar a la finalización de una actividad.

Gerenta Recursos Humanos

R: No, no pienso que lo que me gustaría que los líderes desarrollen, me sumo a esto situacional, que no dejen pasar cosas. Si yo, acabo de ver algo que está re bueno tengo que decirlo, si yo estoy viendo algo que se está totalmente desalineado, también tengo que decirlo. Cuando dejan pasar esas cosas ahí le meten cultura, es cultura sí, yo dejó pasar cosas es cultura. Porque entonces nadie le dice nada a esa que gritó recién pero tampoco nadie le dice nada a la que hizo bien las cosas. Que el líder pueda comunicarse a través del feedback y marcar los puntos positivos creo que es todo un desafío.

¿Qué tipo de comportamiento grupal se promueve?

Gerenta Recursos Humanos

Creo que también está alineado un poco, el comportamiento relacionado con el protagonismo.

Directora general

R: El comportamiento de que sean protagonistas de las acciones y que sean colaboradores. Digamos que lo importante del comportamiento grupal es justamente que no importa quién lo hizo y lo importante es que el equipo lo hizo. Siempre decimos somos la empresa, es el equipo de admisión, o sea, no es tal persona, tratamos de que esa sea la mirada.

Habían estado hablando que uno de los primeros valores de la organización era la ética. P: ¿Cómo se invita a accionar a la organización frente a dilemas éticos? ¿Relacionado con esto de la autogestión, no? No habrá alguien marcando el paso.

R: Bueno ese es uno de los principales desafíos, tener bien claro que es ético y que no para la organización. Parar ser claros en eso en general lo que promovemos, lo que se intenta es que es que esas cosas estén claras y estén por escrito. Pero está planteando el dilema. Pasa con un dilema con esas cosas que están en el borde. ¿Cómo se resuelven? Y en general, ahí te diría que si hay un dilema la última palabra la tenemos desde la dirección, o sea, para mí ahí, frente a este dilema mi postura es, escuchemos todas las alternativas, pero. Hay que dejar una claro cuál es la mirada. y ¿tienen mecanismos para reportar comportamientos que no son éticos?

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación**Gerenta Recursos Humanos**

R: hacemos como un caminito ante comportamientos que nos son éticos o que no están alineados a cómo queremos trabajar.

Directora general

R: Si vos me preguntas yo creo que eso acá está muy claro, si algo no lo consideramos ético o no se entendió somos bastante, bastante determinantes. Digo, tuvimos un caso de una persona que efectivamente actuó en forma no ética. Se lo llamó y se le dijo, ¿vos entiendes que esto nos es ético?, sí, porque lo hiciste porque quise zafar de una situación. Listo no hay más tienes el despido. Estas cosas para mí están claras. Si hay un dilema bueno, qué sé yo ahí podrá haber una explicación a saber: Entiendo que para vos lo viste así y nosotros lo vemos así. Esto a partir de ahora es así. Se deja por escrito, feedback, tenemos mecanismos para acordar, digamos, cómo se hace la próxima.

P: ¿Con qué ventajas competitivas se encuentran con este tipo de Cultura que que tienen y qué barreras culturales internas encuentran?

Directora general

R: Bueno. Lo mismo porque somos una organización con la que las personas quieren trabajar. La cultura. Bueno. La verdad que no. Es elegida por el paciente.

Gerenta Recursos Humanos

R: digamos, este contexto en La Pampa es difícil tener ventaja competitiva hoy digamos, porque por cosas que ya dijimos, lo de los días sábados. Con los que hoy busca la gente en muchas cosas no podemos, no nos estamos pudiendo dar eso. Después, en cuanto a organización, prestigio, años de servicio en ese sentido, sí.

Directora general

La mirada de ella que dice que nos cuesta encontrar tiene que ver con Recursos Humanos Lo primero que dijo tiene que ver con Recursos Humanos, esto último si tiene que ver con las ventajas competitivas que logra la empresa con esta cultura.

Gerenta Recursos Humanos

R: Ante este contexto que está hoy, tenemos que reacomodar qué es lo que vamos a ofrecerle a las personas. Cómo va a estar la formación de las personas, donde vamos a apuntar con eso, que les ofrecemos y si eso se adecúa o no a las necesidades. Creo que eso sí es una desventaja todavía como que no tenemos ahí bien definido todo eso. Pero después hay muchas cosas que la gente elige la organización por todos esos otros factores prestigio, antigüedad del servicio, como te atienden, la organización. ¿O sea, que las barreras culturales las verían desde donde desde el empleado de sólo la autogestión?

Directora general

R: No, no, no, eso no. La barrera cultural yo creo que la barrera cultural tiene que ver con las nuevas generaciones, las nuevas formas de trabajo en la post pandemia, en donde hubo mucha flexibilización, hay un mercado mucho más flexibilizadas, un mercado que aprendió la gente hizo un aprendizaje, que se puede vivir sin trabajar, digamos. De alguna forma se puede vivir. Hubo mucha gente que vivió sin trabajar en pandemia y descubrió eso. Entonces ahora digamos, cambiaron las reglas de juego y ese reacomodo, es el que te habla ella [gerente rrhh] que tenemos que ver cómo nos reacomodamos, porque lo que antes era casi una ventaja competitiva, hoy se transformó en una barrera. Por qué el índice de rotación se duplicó. ¿por qué las personas piden que?

Gerenta Recursos Humanos

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

R: Las personas necesitan otra cosa, más flexibilidad en el sentido de, trabajar en horario corrido, [directora acota: turno mañana, ese es el típico] sino quiero no, no, no me interesa trabajar los sábados y bueno, sino me ofreces eso, no elijo tu organización. Entonces por un lado es que estoy alineada con el propósito que tiene que ver con el bienestar de la organización para darle bienestar a las personas. Pero si la parte del... hoy está número uno la flexibilidad. El propósito ya pasó a dos. Ya la flexibilidad es como número uno. Todo bien con tu propósito, pero si no puedo moverme o tener eso que yo quiero y voy a buscar otro lugar.

Directora general

R: y ahí es donde choca con la estructura, porque la estructura que nosotros tenemos lamentablemente no me permite brindar un servicio de calidad, alta complejidad, tener la tecnología que tenemos para que trabaje 8 horas por día, entonces, y a todos no les puedo dar horario corrido turno mañana, porque necesitas tener una estructura que esté abierta 14 horas por día. Entonces ahí es donde empezamos a chocar la realidad, la estructura con las necesidades de las personas. Porque está la necesidad, la necesidad de la persona como colaborador y está la necesidad de la persona como paciente, porque vos como paciente, quizás tener la necesidad de que el centro de salud te abra a la tarde, porque a la mañana quieres ir a trabajar, digamos, o estás trabajando, o tu hijo está en la escuela, entonces también necesitas que el centro de salud... o te descompusiste a la tarde, digamos porque la salud no es que te da elegir en qué momento te vas a sentir mal. Pues eso choca con las necesidades de las personas, con el ideal de las personas.

P: ¿Cómo gestionan las experiencias de los colaboradores? En creatividad e innovación. Yo recuerdo que Cecilia me había contado de una experiencia japonesa.

Gerenta Recursos Humanos

R: Sí. Si lo que tratamos de hacer es promover proyectos, que llamamos proyectos de bienestar, por ejemplo. En ese caso. Pero medimos la experiencia de las personas para saber cómo están y eso se hace usando encuestas, encuestas de pulso o encuestas de clima, digamos, de experiencia interna. Y después Por otro lado. Poder vivir esas experiencias, generar que esas encuestas, al fin y al cabo, tengan un buen resultado, porque vamos generando pequeñas experiencias a través de proyectos en los colaboradores. Proyectos que promueven ellos mismos o que promovemos nosotros.

Directora general

R: Lo que, por ejemplo, para unir innovación con esas experiencias, en eso que te contó Cecilia, lo que intentamos hacer nosotros queríamos, queremos que entiendan, digamos que es el concepto de omotenashi que tiene que ver con este nuestro, nuestro propósito de bienestar, digamos, nos basamos mucho en el concepto de que tengan una atención omotenashi los pacientes. Entonces, la gente de innovación, dijo. ¿Bueno, cómo podemos hacer para transmitirle a las personas esto y que puedan vivir? Que entiendan ¿qué es el concepto de omotenashi?. Entonces ellas desde innovación generaron una experiencia omotenashi para que la gente lo viva y bueno, decirle ¿cómo hacer para hacerle esto al paciente? que es hacerlos sentir especial. ¿Nosotros te hicimos sentir especial en esta experiencia? Si, bueno ¿Cómo transmitís esto a los pacientes?

P: ¿Como estimulan la creatividad de los empleados? Ahí vi un power point que habían hecho algunas actividades.,

Directora general

R: generando, tratamos de generar espacios, de invitarlos a talleres, por ejemplo, el fin de semana pasada, para darte algunas cosas concretas, la gente de de innovación los invito a jugar en un taller en donde les daban un cuento tradicional y algunos condimentos, entonces, tenían que transformarse un cuento tradicional en algo nuevo, distinto, que resuelvan las problemáticas actuales. Y esa es una forma de ir generando...

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Gerenta Recursos Humanos

R: Por ahí. Darle el espacio a las personas. A que construyan sus propios proyectos, es parte del desarrollo en la creatividad. Por ejemplo, se han armado cosas como celebremos el día del amigo invisible y han armado juegos. Cada uno ahí explota su creatividad porque hay algunos que te hicieron regalitos muy simples y otros que hicieron armar una cuenta en Instagram para que te metas... me entendes. Pero es abrir el espacio de juegos para que la gente ahí también explore otras cosas.

¿en qué momento generan eso, en medio del trabajo?

Si, en el día a día no, no los sábados es un día particular donde quizás hay un momento más formal, porque hay una capacitación o se hace algún juegos en particular el sábado. Pero, por ejemplo, en lo que te digo el día del amigo es en el día a día, es en lo operativo.

Directora general

R: Esa es la parte de la cultura, ¿no? está en el training de la organización general, eso se lo lo lo lo. Esta.

P: Y, ¿cómo gestionan esta aplicación de la innovación en la tarea de cada persona?

Gerenta Recursos Humanos

R: Y lo máximo, yo creo que, como yo lo veo a través de sugerencias como lo máximo que ha generado a la gente. Mejorar algún proceso un poquito, digamos después, no, no, no, no, el operativo no. No nos hemos sentado a...

Directora general

R: Si, es más desde la perspectiva de la mejora continua, desde esa perspectiva, si la organización está bastante acostumbrada a hacer cosas. A trabajar para la innovación, digo, de ver algo y decir puedo hacer esta propuesta para mejorar [gerente rrrh acota: pero las grandes transformaciones no las ha hecho la gente, no] No, cosas disruptivas no. Pequeñas cosas de mejora continua si, claro de innovación en su puesto de trabajo.

Gerenta Recursos Humanos

R: lo hacen a través de lo que llamamos sugerencias, ellos hacen las sugerencias y después se concreta o no depende de lo que se pidió en la sugerencia. ¿hay margen para hacer cambios sin avisar?

Lo que tenemos es, por ejemplo, si yo veo que acá si se agregó un botón el botón va a ser que yo pueda darle tal información más rápido al paciente, lo cargó en un sistema, explicó porque ese botón va a estar bueno y después [directora acota: si, hay un análisis] lo chequeamos, lo evaluamos y después se acepta o no. Si es algo del sistema, entra al área, de sistemas a hacer la modificación.

Directora general

R: Ahora si Karina del área de mantenimiento por ejemplo, algo que pasó, ve que sería mejor que el circuito, que pongamos más gente a la noche y que corramos los horarios, digamos, como mejoras de ese tipo, si, en general las pueden hacer, digamos, o sea que son mejoras de cosas internas. Pero si hay que modificar algo, una de las cosas que nosotros tenemos muy en cuenta y tratamos de transmitir también como parte de la cultura organizacional, es la mirada sistémica. Entonces, si alguien propone un botón y va y le dice ponerme este botón acá, quizás no está mirando sistémicamente el impacto que tienen las otras. Por eso siempre es bueno, subámoslo, que todos los que pueden estar afectados analicen esto, y ahí.

Gerenta Recursos Humanos

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

R: sí, incluso por ahí, nosotros, nosotras aceptamos cosas que decimos, si esto se re puede hacer, se lo mandamos a sistemas y sistemas dice chicas esto, no hay forma. Que van a hacer acá no nada que ver [directora acota: esto puede estar muy bien pero al análisis costo-beneficio esto no, también pasas eso]

P: ¿Qué ventajas competitivas se encuentran en tener este equipo de innovación?

Directora general

R: Yo creo que la ventaja competitiva es esto, empezar a introducir una cultura innovadora, quieras que no este equipo de innovación se propone cosas con las cuales se hace presente entonces la innovación es una palabra que está acá, está en la inducción, se hacen cosas, entonces digo, es como tener este chip que aparezca y que se entienda que nos importa la innovación, que apoyamos eso, que quien quiera venir con algo innovador vas a encontrar plafón para poder llevarlo adelante. Sí, yo creo que esta es la mayor ventaja competitiva de tener un equipo innovador, que sepa que es algo a lo que la empresa le da importancia, le da valor.

P: ¿Qué tipo de oportunidades de involucramiento tienen los colaboradores frente a la toma de decisiones?

Directora general

R: Si son decisiones estratégicas, digamos, claramente ninguna. Si son decisiones operativas. Decisiones del técnico tiene que decidir si este paciente de inyectar contraste, digamos. Sí

Gerenta Recursos Humanos

R: Operativamente en lo que respecta al puesto y tratamos de que las personas se ubiquen en un rol de liderazgo. Tienes que tomar decisiones y te tienes que hacer responsable de lo que decidiste. Puede salir a veces bien y a veces... y ¿Qué pasa cuando sale mal? Y se conversa, se chequea qué pasó, ¿Por qué pensaste de esa manera? Ver cuál es el criterio que está teniendo la persona, es eso

P: ¿Cómo se contiene al empleado que prefiere la estructura rígida y verticalista? Pero que es valioso para la organización.

Gerenta Recursos Humanos

R: Se lo invita a irse jaja. Si, pero ¿al que no deja de ser valioso?

Directora general

R: Sí, pero pensemos, la verdad es que no sé, el que no se adapta, no ha estado a la verdad. Es que en realidad hay un punto en donde lo que quizás hacemos es invertir más, para darle más herramientas a través de coacheo, a través de, darle distintas herramientas para que se pueda sumar claramente, si se sostiene, sostiene. ¿Sostienen esa en ese lugar, no? Sí, sí. La vamos, vamos piloteando. Es cierto, a veces te pasa que quizás hay un colaborador que dice, yo no me voy a adaptar, para echarlo necesitas una fortuna y bueno. Llega un momento en donde se empieza explicarle al colaborador en forma formal, digamos, bueno, mira vos no te estás adaptando a esto, vos tenés que hacer esto y no lo estás haciendo. Estás faltando a tu trabajo, digamos. Esta es la forma de hacerlo acá si vos lo hacés distinto no nos sirve digamos. Pero bueno, si es un colaborador valioso, lo que hacemos es, somos muy muy insistentes. Si la persona se quiere quedar digamos, nosotros también le ponemos de nuestro lado. Paciencia.

P: ¿La satisfacción en el trabajo, que esto impacta en el índice de ausentismo, cómo la cómo la gestionan?

Gerenta Recursos Humanos

R: tratamos de medirla a través de encuestas. No te podría decir como una intervención particular a laburar la satisfacción. Si con todas estas cosas que promovemos, que la gente genere proyectos, [directora acota: ser una

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

propuesta de valor clara] que tenga un buen ambiente de trabajo, que la empresa le de lo que lo que está necesitando y que se alinea al, ideal que él tiene en su cabeza.

Directora general

R: pero la realidad es que no tenemos un impacto de la insatisfacción en el trabajo en el índice de ausentismo.

Gerenta Recursos Humanos

R: No la gente no se va porque porque hay mal clima o porque está insatisfecho acá adentro en cuanto al clima laboral.

Directora general

R: No, no existe eso acá. Lo único que nos pasó, por primera vez nos pasó esto, que fue algo que lo hemos hablado mucho, porque yo estaba impactada. Es esto, que después de la pandemia es como que nos dejó una estela de ausentismo en ese sentido ¿no? se puede faltar, no pasa nada, alguien me cubre, entonces tuvimos que volver a retomar esto de no pará no pará, no es tan fácil vos faltás y hay alguien se tiene que, digamos, sobrecargarse para hacer el trabajo. Estamos tratando de volver a eso de antes, pero no nos pasa que la gente digamos, se enferme porque está mal acá dentro. A ver. Y estamos muy atentos a eso. Nos ha pasado de una persona que sabemos que está mal y sabemos que me va a presentar carpeta y que va a faltar y estamos muy atentos. Ahí rrhh trabaja mucho en eso, a saber que está pasando. Sabemos que esto tiene que ver con esto.

P: ¿y cómo monitorean esto de que las personas sienten contentas con su trabajo, o de que surja algo que les provoque malestar?

Gerenta Recursos Humanos

R: Hay cosas que las detecta el líder, otras que las mimas personas te transmiten. Y después tratamos de medirlo con encuestas para ver como lo están pasando por áreas y a nivel general. Pero después en situaciones particulares trata de intervenir el líder o si tienen que intervenir Recursos Humanos, interviene.

Directora general

R: Pero tenemos en este sentido una política muy abierta, gerente rrhh, esta todo el tiempo ayudando a la gente. Me parece como parte de la cultura que nos importa la satisfacción de la gente, está esto que nosotros hace muchos años que tenemos un lugar de Recursos Humanos y que nos interesa. A mí siempre me interesó, ella [gerente rrhh] es psicóloga de base, a mí siempre me interesó, digamos, el perfil de Recursos Humanos que tienen ese perfil, porque tiene un montón de herramientas adicionales. Otra de las cosas que me parece que refleja, digamos que estamos pendientes y cómo trabajamos, es que ya hace dos años que gerente rrhh está dando cursos de habilidades emocionales para manejarte mejor te va a impactar.

P: ¿Tienen programas de reconocimiento a los colaboradores? ¿cómo gestionan el reconocimiento?

Gerenta Recursos Humanos

R: Tenemos un sistema donde a las personas se les otorga puntos por diferentes acciones que otorguen valor, ¿no? No vas a ganar puntos por cualquier cosa, vas a ganar puntos si estás haciendo algo que es valioso para para la organización y son reconocidos de esa manera con puntos. Después esos puntos los podés canjear por diferentes premios. Esta es la forma que reconocemos. ¿me darías un ejemplo? Por ejemplo, no sé. Ayer te quedaste dos horas más porque hubo un caos, yo soy tu coordinadora, suponte te puedo dar puntos para reconocerte esta actitud. Vas sumando puntos y esos puntos los podés canjear por beneficios. Ese es el sistema de reconocimientos. Después también los compañeros se dan puntos. Se pueden dar puntos por diferentes actitudes que son valiosas para ellos. Tienen cada uno un paquetito de puntos para otorgarles a los compañeros. ¿Y porque lo canjearían por ejemplo?

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Por ejemplo por días libres, por cuestiones de salud, tíquets, normalmente nos manejamos con reintegros. Tickets de farmacia o de algún lugar de salud por ejemplo. Por cajas especiales de la temporada, regalo del día de la madre, el padre del niño.

Directora general

R: Mira si este fuera un poco, digamos (muestra en el monitor de la computadora el sistema de reconocimiento que tienen) El sistema va sumando los puntos acá, esta chica tiene 19500 puntos que ha canjeado y tienen acumulados que podrían canjear 574, esos son los que se podrían canjear. Por ejemplo, también otro motivo puede ser: Fue la auditoría de ISO a todos los que participaron tuvieron que ser auditados que les otorgó un reconocimiento al trabajo que hicieron.

P: ¿La carrera de los empleados cómo se desarrolla?

Gerenta Recursos Humanos

R: no tenemos mucha carrera porque es más con crecimiento horizontal, digamos, de poder ser referente en algo operativo en tu área. No hay puestos para subir, digamos, es un aprendizaje más horizontal para poder ser mejor en lo que estoy haciendo.

Directora general

R: No, el que quiere trabajar e ir a otro puesto tiene la posibilidad de postularse a otros puestos, si ese puesto se abre, nosotros chequeamos e incluimos a la persona en la selección como alguien más que viene de afuera, tiene que hacer los mismos tests, tiene que hacer todo de la misma forma.

Gerenta Recursos Humanos

R: Pero no es que tenemos plan de carrera, no, puede que haya algún caso en particular, más que nada debe tener como ciertas referencias, entonces ahí te vamos a dar herramientas blandas y duras según lo que estes necesitando para ese puesto, pero no hay mucho para escalar.

P: ¿Qué características tienen en cuenta para determinar la eficacia de un equipo?

Gerenta Recursos Humanos

R: En cuanto al operativo, si el equipo está funcionando por los resultados. En lo relacional se va valorando mediante esto, mediante feedback, mediante intervenciones mediante reuniones. Por ejemplo, el equipo de admisión tiene reuniones, una por mes o cada quince días para hablar del tema y ponen en común cosas que tienen que elaborar y trabajar. Después a nivel operativo tratamos de trabajar con datos, cuáles son los tiempos, la cantidad de fichas, la cantidad de cosas, para tomar decisiones. Capas que acá hay una persona que está por debajo de lo que se está esperando y lo vas a ver en datos a eso. Y en la parte relacional lo tratamos de trabajar más desde unirnos con un objetivo claro, de para que nos estamos reuniendo, con un objetivo claro, ¿de qué cosa vamos a hablar?, ¿qué conflicto o que cosa pasó? Que es te tema no se puede dejar de lado, que hay que si o si intervenir bien.

P: ¿Cómo gestionan las fallas dentro del equipo? Por ahí, nosotros somos un equipo. Ustedes dos están de acuerdo en algo y yo no, pero me da cosa decirlo.

Gerenta Recursos Humanos

R: y a través de conversaciones que sean efectivas y que tengamos una mirada amplia de la situación. ¿Cómo se dan cuenta que alguien no está dando su opinión? Que alguien no, no está de acuerdo, pero no lo quiere decir o no lo puede decir. Se lo invita a que lo hable, capaz que individual a chequear.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación**Directora general**

R: rrhh en ese sentido tiene muchas herramientas, está constantemente, díganos, atenta a invitarlo a que lo haga dando herramientas de feedback. Díganos, entendiendo cómo se hace una buena comunicación, entornos de conversaciones difíciles, está muy encima. y te digo es de la cultura organizacional, con lo cual yo no sé si puedo identificar personas que no hablen, después habrá personas más introvertidas o menos y todavía digo, pero. No, no.. ¿A vamos te parece que hay?

Gerenta Recursos Humanos

R: Si, el que no habla y no dice lo que le pasa, si un montón. ¿Qué frente a un grupo de trabajo no opina lo mismo, pero no se siente como en condiciones de opinar?

Hay mucha gente que no se siente con la autoridad, sale eso enseguida, diciendo: como yo soy re nueva no te puedo decir que me dejes de hablar como me estas hablando. Qué sienten que no pueden decir algo sólo porque son nuevas o porque si no lo dice el líder no lo pueden decir. Eso pasa todo el tiempo. Estamos tratando que pase cada vez menos, digamos. Entre los nuevos es literal: no, no te puedo decir nada porque vos sos vieja y yo soy nueva. No tengo autoridad para hablar. Y eso es un problema, es un problema que cuando se detecta hay que intervenir. claro. Pero a ver un ejemplo, tengo a mi compañera que es autoritaria y me está dando órdenes todo el tiempo y claro, si yo no digo nada y me va a seguir dando órdenes. Se entiende entonces esas cosas hay que tratar de detectarlas y no dejarlas pasar. La idea es darle herramientas a la persona avasallada para que pueda solucionarlo. Sobre la otra, si es muy grotesco vamos a intervenir.

Directora general

R: Pero sabemos que no es la solución, la solución es que la persona que se siente en debilidad... Fortalecerla para que actúe.

P: ¿las comunicaciones laterales u horizontales, como son vistas en la empresa?

Directora general

R: Necesarias, imprescindible, digamos, sino no funciona la organización. y ¿cómo manejan el tema de los rumores porque se dan en las comunicaciones laterales? Yo la verdad que en todos los años de experiencia de la organización y de este. Hay dos tipos de rumores, uno que es cuasi necesario también y está, digamos, que no pasa nada y que uno lo deja correr y después está el rumor que genera malestar y que genera un conflicto y que hay que salir a gestionarlo. Si detectamos un rumor que hay que salir a gestionarlo, rápidamente lo antes posible salimos y cortamos con el rumor digamos. Después están los rumores. Bueno que son hasta parte del... digamos, si no hace mal a nadie. Si no se expone. Se expone el rumor, si es un rumor justamente no sabe dónde quiere saber, de dónde salen las cuentas de ahí. En la fuente, es más fácil trabajarlos, obviamente.

P: ¿Sienten que los empleados están familiarizados y de acuerdo con las metas estratégicas?

Directora general

R: A ver. ¿Que conocen cuáles son nuestras metas estratégicas? La verdad que la línea media seguro que sí. Que sí que te puedo responder que están familiarizados y lo conocen. Más la parte del empleado, yo siento que ahí tengo que volver a conectarme un poco más con el empleado, porque si no, no llega la estrategia, porque esto es todo de momentos y de tratar de que sea algo bien conocida y transparente la estrategia. Sí, te puedo decir, mi percepción es que la gente cuando por ejemplo en una reunión de fin de año uno cuenta las estrategias que vas a llevar adelante, la gente se entusiasma, la gente lo celebra. Digamos. Mi sensación, por lo menos que cuando decís vamos a abrir en otra ciudad, la gente dice, ¡qué bueno, los pacientes todos nos preguntan, la gente quiere que vaya a Pico y cuando abren los consultorios! y ¿cuándo? Pero, pero para mí digamos con todo esto de la pandemia y con algunas

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

reestructuraciones que hubo y estamos un poquito flojitos en la transmisión hasta, en todos los niveles de la organización, de las estrategias. Si bien todos saben que vamos a abrir Pico y demás, pero quizás no ha sido muy prolija esta última estrategia. No sé qué pensas vos gerente rrhh que sos la que escuchas más a la gente más en el diario. Mi trabajo es más interno.

Gerenta Recursos Humanos

R: No, de esas cosas no, pues son cosas muy chiquitas. Es más, de la estrategia de diferenciación. De que el foco este puesto en el paciente, ahí es un trabajo eterno, no te podría decir que está cocinadísimo y si no, no, no, no. Todavía te encontrás con la secretaria que dices, no, no hay turno. No no. Porque quizás realmente no hay, no hay y está bien pero nunca va a ser la primera opción, claro, primero vamos a chequear, no realmente no hay, no saber si hay un sobre turno. Por lo menos chequeo porque capaz que justo se liberó algo, pero si ni siquiera me voy a poner a chequear y estoy como medio desalineada, se entiende.

P: ¿cómo se trabaja con el liderazgo informal? ¿El que estábamos hablando de los grupos y que va apareciendo?

Gerenta Recursos Humanos

P: Y, yo creo que son esos perfiles que tratamos de mirar, para decir acá hay potencial, digamos, acá se puede hacer algo con esta persona. Entonces se le va dando otro rol, digamos y herramientas. ¿Por qué no haces esto? ¿Porque no haces una reunión? Es como como verla. Bueno, acá claramente hay una persona que puede comunicarse, que puede hablar, que puede decir cosas. Y la vas formando. La idea es no perder la de vista. Se va a ir distinguiendo sola por las acciones que hace, ya las personas la ven distinta sólo por las acciones que está haciendo.

P: ¿Y qué ventajas competitivas genera estas políticas y prácticas de Recursos Humanos que llevas adelante y qué barreras culturales encontrar?

Gerenta Recursos Humanos

R: A veces me a mí me da la sensación de que es difícil esto de la autogestión y el protagonismo. En este rubro particularmente porque la verdad en otros rubros podrá ser distinta. Pero acá no, noto como qué hay de nuevo que buscar esa integración entre el que la gente se quiera formar y tenga ganas de meterle tiempo a hacer cosas, a querer irse a la casa y que ya nadie le rompa las pelotas y ya está listo, basta, no quiero, mas no saber nada de la empresa ni de nada y si tengo ganas de un curso lo hago porque yo tengo ganas, no porque la empresa me diga entonces. Es como que ahí... ¿En los más jóvenes las notas también, porque por ahí, en la gente mayor, sí ya está agotada, pero el más joven, las notas tan bien como la resistencia?, no, no lo noto en las que estamos en el medio, en el promedio de edad, digamos, no como...En los más jóvenes que estamos ingresando ahora te podría decir que están muy entusiasmados. [directora acota: pero no pasa porque sean jóvenes, pasa porque están ingresando y en el entusiasmo, algo nuevo] Después esto de querer realmente, tomar las riendas de la situación y responsabilizarte y demás en una estructura que todavía sigue siendo jerárquica, y mejor que lo haga otro. Me da la sensación de que tenemos que, que todavía hay que laburar un montón para que realmente puedan decir esto, lo voy a resolver yo, me voy a hacer cargo y no tengo que esperar que venga a María Marta a decirme qué tengo que hacer, ¿se entiende? Porque eso me va a llevar a que me tengo que profesionalizar, que tengo que estudiar, a qué tengo que ver qué herramientas uso, a que tengo que ir a un curso, a que tengo que... ¿Y no sé si todos tienen ganas de hacer eso, me entiendes?

Directora general

R: Yo ahí creo que las barreras tienen mucho que ver con la cultura de esta sociedad, no en la cultura de esta sociedad, esta sociedad [gerente rrhh acota: la sociedad pampeana, eh, en este contexto] Sí, en esta sociedad está muy instaurada la cultura del trabajo público, con lo que ello implica, trabajar de mañana, horario corrido de mañana, poder a ausentarme cuando quiera y digamos, entonces no está esta cuestión de me mejoro, me gusta, lo

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

hago por mí porque tengo interés en algo, sino que el trabajo por ahí visto como un medio para ingresarme la plata que necesito y no mucho más que eso, no, no, no, algo que me genera satisfacción, o sea que no, claro, ¿no un compromiso total, digamos, sino un compromiso parcial?

Gerenta Recursos Humanos

R: Sí, no sé si si podría decir... habría que verlo en datos, digamos en encuestas. Sí, sí, las personas alinean esto con el desarrollo personal. Es decir, che soy mejor persona cuando aprendo esta herramienta para hablar [directora acota: exacto anexamos habilidades]. No sé si se termina de alinear yo, por lo que veo con las personas que más cercana estoy que adquieren alguna que otra habilidad te podría decir que sí, porque la usan en su vida, la usan acá. Pero lo están haciendo porque yo te lo estoy dando, no porque vieron afuera, digamos, si esa misma persona ve a fuera un curso de habilidades, no lo hace. No hay interés genuino de curso de habilidades.

Directora general

R: De hecho, si vos ese curso de habilidades le decís tienes que venir en contra turno, digamos que lo doy gratis, pero tienes que venir en contra turno, a hacerlo, no lo hace, esa es una. Ahora sí, en el horario de trabajo. En vez de estar trabajando, me das el curso bueno genial. Y después lo valoran.

Gerenta Recursos Humanos

R: que de última nos sirve, yo quiero gente que sea habilidosa, si los estamos haciendo es para que la gente sea habilidosa porque nos sirve a nosotros, obviamente es una cuestión estratégica.

¿Ustedes lo ven que es cultural? yo lo veo más amplio, si es una cuestión de contexto, no es la empresa...

P: ¿y las ventajas competitivas que genera este tipo de prácticas de Recursos Humanos?

Directora general

R: Y en la organización, siempre vas a ir cayendo las mismas, díganos ventajas competitivas porque son las ventajas competitivas que tiene la organización, digamos. Es el poder dar un buen servicio, lograr mejorar continuamente, que la gente haga foco en los problemas y cómo solucionarlos que puedan mirar al paciente, digamos, no como una cosa que le tengo que resolver..., sino como alguien integral al que tengo que resolverle un problema, y no como alguien que viene a hacerse algún estudio. Es una persona... Se logra eso, esas es la ventaja competitiva para mí. Se nota en el trato que esta es la ventaja competitiva para mí, que se logra que la gente entienda este concepto y lo pueda transmitir, se sienta a mirado.

Respuestas a la entrevista de la responsable del equipo de innovación desde 2021.

P: ¿Cómo comenzó a trabajar el equipo de innovación?

R: Se comenzó con este es el material, que creo ya te lo pasé, en la capacitación de activación del equipo del cual formo parte desde 2021, antes que eso no tengo material. Esta es la primera capacitación que hicimos como equipo de innovación.

R: Después a partir de eso la Dirección nos planteó algunos desafíos. Dentro de esos desafíos nosotros elegimos uno, para empezar, que era cómo mejorar la comunicación interna en la empresa. Para eso utilizamos una plataforma, que nos la propone la consultora. Nosotros la hicimos medio prueba piloto, porque recién la estaba implementando y probando.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Así que esta plataforma lo que te permite es invitar a usuarios, a través del correo, se tienen que loguear y acceden la plataforma donde está cargado el desafío, con alguna explicación y un contexto de la importancia de la comunicación interna, en este caso, a partir de ahí cada uno podía libremente subir ideas para mejorar la comunicación. Esas ideas pasaban por diferentes filtros y estadios se podían ir likeando y comentando. Después se debía hacer una valoración social, todos votan por la mejor idea. En el último estadio está el comité de evaluación. Que eran cuatro o cinco personas de la institución o de la consultora que valoran según determinados criterios estas ideas. Quedaron cuatro o cinco ideas, las mejores valoradas y en función de eso la dirección tomaba la decisión de si se trabajaba en una célula alguna de esas ideas. La dirección decidió que quedaran en un reservorio.

Este es el reporte final al que llegamos con la plataforma. Hasta ahí el primer objetivo que se pusieron

P: ¿Qué barreras encontraron?

R: La verdad que esa plataforma no fue de tan fácil uso, nos habían dicho que era intuitiva, pero la verdad que ni para nosotros ni para los usuarios lo fue. Por ende, costó bastante que la gente participara.

Muchas ideas las terminamos captando a través de diferentes reuniones, encuentros al aire libre donde charlamos de esto y y un poco fue volcarlas nosotros a la plataforma que no era la idea.

La parte de la valoración social no se cumplió porque en realidad la gente no participó, entonces las pasamos a todas.

P: ¿Tienen algún protocolo en gestión de ideas?

R: Nosotros no tenemos ningún protocolo en gestión de ideas, por ahí no tenemos tantas herramientas profesionales respecto de innovación salvo las capacitaciones que vamos tomando, lo que vamos leyendo, lo que vamos haciendo. Un poco la función del equipo de innovación es traccionar la cultura innovadora. Por ahí el generar espacios para comenzar a trabajar con este desafío del pensamiento innovador.

Entonces por ahí hacemos pequeñas intervenciones para desarrollar el pensamiento creativo, espacios para generar desafíos e ideas.

P: ¿en qué actividades están trabajando?

R: Estamos trabajando en una serie de actividades. Algunas de las actividades planteadas por los equipos que estaban "coucheados " por una persona de la consultora son laboratorio de ideas, juegos de ingenio office, innomateando, roles de la innovación etc .

P: ¿cómo gestionan las ideas?

R: Estamos implementando en nuestro sistema de gestión de personas una nueva pestaña de innovación para cargar los desafíos y las personas pueden cargar sus ideas. Hasta ahí llegamos ahora lo que tenemos que ver es como vamos a trabajar esas ideas, estamos evaluando varias metodologías, pero todavía no decidimos con cual avanzaremos.

P: ¿Cómo están trabajando las experiencias de los colaboradores?

R: Y actualmente estamos trabajando en lo que te conté del desafío sobre la experiencia Omotenashi. La Dirección nos planteó un nuevo desafío que es como hacer que el paciente tenga una experiencia "guau". Es decir, cómo hacer que el paciente tenga una experiencia fuera de serie en la empresa. Como está relacionado con el Omotenashi, lo que hicimos fue un encuentro para que las personas de la organización que quisieran participar, puedan vivenciar en carne propia que es el Omotenashi, que es la hospitalidad japonesa.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Entonces organizamos en un lugar que ambientamos con té, indumentaria, música. Logramos un clima super agradable de relajación y transmitimos la esencia de la experiencia para plantearles el nuevo desafío. La idea es que el colaborador viva la experiencia que después debe transmitir al cliente para la mejora del servicio.

Esto no sé cuánto nos irá a demandar, supongo que dos meses más con seguridad y después todavía no sé cómo vamos a seguir.

P: ¿Qué barreras encuentran para llevar adelante lo planificado en el equipo de innovación?

R: Cuesta mucho que la gente participe, no porque no tenga lindas ideas sino porque quizás en el momento uno no puede hacerlo, no la sube, se cuelgan, así que bueno, es una construcción lo que estamos haciendo es un cambio, es un camino. De alguna manera lo que estamos haciendo es un ejercicio para empezar a pensar ideas.

Hasta ahora es esto lo que tenemos y lo que vamos a trabajar, vamos de a poco por etapas porque todos nosotros estamos en lo operativo, por ende, solo los sábados tenemos la oportunidad de dedicar unas horas a esto así que es un trabajito a largo plazo

P: ¿Hacia qué tipo de organización van?

R: El tipo de organización TEAL. Es una forma de trabajo particular que considera a las personas como los protagonistas dentro de la empresa. Ayuda a aumentar el sentido de responsabilidad de los trabajadores con la compañía y ofrece a los empleados una oportunidad para desarrollar sus capacidades.

La idea es permitir que los empleados se sientan realizados y libres para que se comprometan e impliquen con su labor profesional. Sus sentimientos y sensaciones se tienen muy en cuenta en el desarrollo del trabajo para que se sientan cómodos. Otro punto es la auto organización: lograr que sus equipos sean autónomos para tomar decisiones. Es decir, dejan atrás la tradicional organización piramidal migrando hacia la distribución de la autoridad y la inteligencia de lo colectivo.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Cuadro N°1: Datos del proceso de transformación. Estructura y Diseño

Estructura y Diseño Organizacional								
Estructura.	Autogestión.	Estrategia General.	Herramientas para seguimiento de objetivos.	Recursos para incentivar la creatividad y la innovación.	Recursos para incentivar la creatividad y la innovación.	Ventajas competitivas.	Barreras de la estructura para la transformación innovadora.	Barreras de la estructura para la transformación innovadora.
Jerárquica Horizontalizada en algunas áreas. Coordinador, como médica y administración y hacia la autogestión en otras como sistemas, facturación y RRHH van hacia lo orgánico, redializado.	En gestión de lo operativo y en habilidades blandas. Con la autogestión que no hay líder directo aún trae desafíos. Todavía lo estamos "puliendo". La edad también supone un desafío para la adaptación a la redarquía.	Diferenciación (ampliación). Reconoce falta algo más de estructura para llevar adelante la estrategia.	OKR, Tablero de control (generados en Power Bi)	El equipo original eran 5 personas que se dedicaban los sábados, actualmente quedan dos. Hay planes de sumar alguno más. La idea fue apuntar a que haya un proyecto de innovación.	También se ha dedicado tiempo y recursos a capacitar sobre innovación e incentivar la cultura innovadora. Ese objetivo la han cumplido. Tiene algunos costos eso, pero hoy nos son significativos. Aún no se ha visto el resultante (ganancias) del proyecto por eso no se ha redistribuido o compensado.	El conocimiento que está distribuido en toda la organización. Posibilidades de transmitir el conocimiento. La estructura de red. Otra ventaja es que es una organización vista como "apetecible". Empresa vista como organizada, eficiente y "que cumple lo que promete"	La estructura operativa no permite flexibilizar el trabajo. (trabajo los sábados, horarios corridos, trabajo híbrido con home office). "Home office tienen algunas áreas otras no podrán tener nunca" La autogestión requiere flexibilidad personal también. "Cuesta en la organización personal".	Estructura de red: Los colaboradores más antiguos están seteados con la verticalidad y les cuesta adaptarse. "Hacen resistencia"
Respuesta de Directora General	Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General
Vamos hacia el tipo de organización TEAL. Es una forma de trabajo	Otro punto es la auto organización: lograr que sus equipos sean			Estamos implementando en nuestro sistema de gestión de	Por ahí no tenemos tantas herramientas profesionales respecto de		Trabajar los sábados quita mucha flexibilidad. "Hablamos de	Cuesta mucho que la gente participe, no porque no tenga lindas ideas sino

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

particular que considera a las personas como los protagonistas dentro de la empresa. Ayuda a aumentar el sentido de responsabilidad de los trabajadores con la compañía y ofrece a los empleados una oportunidad para desarrollar sus capacidades.	autónomos para tomar decisiones. Es decir, dejan atrás la tradicional organización piramidal migrando hacia la distribución de la autoridad y la inteligencia de lo colectivo.			personas una nueva pestaña de innovación para cargar los desafíos y las personas pueden cargar sus ideas. Hasta ahí llegamos ahora lo que tenemos que ver es como vamos a trabajar esas ideas, estamos evaluando varias metodologías, pero todavía no decidimos con cual avanzaremos.	innovación salvo las capacitaciones que vamos tomando, lo que vamos leyendo, lo que vamos haciendo. Un poco la función del equipo de innovación es traccionar la cultura innovadora. Por ahí el generar espacios para comenzar a trabajar con este desafío del pensamiento innovador. Entonces por ahí hacemos pequeñas intervenciones para desarrollar el pensamiento creativo, espacios para generar desafíos e ideas.		bienestar, pero" el horario corrido también quita mucho bienestar. El estar organizados de manera rígida (no híbridos haciendo home office)"Son cosas que hoy la gente busca y valora"	porque quizás en el momento no puede hacerlo, no la sube, se cuelgan, así que bueno, es una construcción lo que estamos haciendo es un cambio, es un camino. De alguna manera lo que estamos haciendo es un ejercicio para empezar a pensar ideas. Vamos de a poco por etapas porque todos nosotros estamos en lo operativo, por ende, solo los sábados tenemos la oportunidad de dedicar unas horas a esto así que es un trabajito a largo plazo.
Respuesta de encargada programa innovación	Respuesta de encargada programa innovación			Respuesta de encargada programa innovación	Respuesta de encargada programa innovación		Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de encargada programa innovación
				Se necesitaría re pensar ese tema				
				Respuesta de Gerente RRHH				

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

Cuadro N°2: Datos del proceso de transformación. Cultura Organizacional

Cultura Organizacional								
Transmisión de valores	Cultura participativa	Cultura orientada a la mejora continua	Participación	Comunicación de las decisiones	Comunicación de las metas estratégicas	Barreras culturales	Ventajas competitivas	Comunicación interna
"Se ha trabajado mucho con el propósito de la organización y tratar de ir recordándolos, atarlos a lo que ocurre en la organización". la auditoria ISO ahí vuelve a ser una oportunidad para refrescar esas cosas porque la política de calidad obviamente se alinea a la misión y a la visión, así que ahí se vuelve también.	La gente participa mucho más allá de que nosotros quisiéramos que sean más protagonistas en algunos casos, pero la gente participa. Un poco yo pensaría en esta transformación cultural, que estamos trabajando desde hace unos años. Tiene que ver con una cultura que refleje esto de la autogestión.	"Se busca todo el tiempo gestionar mejor a la empresa hacemos muchas cosas que tengan que ver con la gestión de personas, con la gestión de la organización"	Cuesta que tomen el rol de la iniciativa.	"siempre intentamos dar razones, pero si no es la esperada da la sensación que no se dieron"	Las líneas medias si, las conocen. Con los colaboradores, yo siento que ahí tengo que volver a conectarme un poco más con el empleado, porque si no, no llega la estrategia, porque esto es todo de momentos y de tratar de que sea algo bien conocida y transparente la estrategia. Con todo esto de la pandemia y con algunas reestructuraciones que hubo y estamos un poquito flojitos en la transmisión hasta, en todos los niveles de la	La barrera cultural tiene que ver con las nuevas generaciones, las nuevas formas de trabajo en la post pandemia, en donde hubo mucha flexibilización, hay un mercado mucho más flexibilizadas. Hubo mucha gente que vivió sin trabajar en pandemia y descubrió eso. Entonces ahora digamos, cambiaron las reglas de juego y ese reacomodo, es el que te habla ella [Gerente de	En esta transformación cultural, en la que estamos trabajando desde hace unos años. Se busca todo el tiempo gestionar mejor a la empresa hacemos muchas cosas que tengan que ver con la gestión de personas, con la gestión de la organización Tiene que ver con una cultura que refleje esto de la autogestión. Es el poder dar un buen servicio, lograr mejorar	Cada uno podía libremente subir ideas a la plataforma, provista por la consultora, para mejorar la comunicación. Esas ideas pasaban por diferentes filtros y estadios se podían ir likeando y comentando. Después se debía hacer una valoración social, todos votan por la mejor idea. En el último estadio está el comité de evaluación. Que eran cuatro o cinco personas de la institución o de la consultara que

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

					organización, de las estrategias.	RRHH] que tenemos que ver cómo nos reacomodamos, porque lo que antes era casi una ventaja competitiva, hoy se transformó en una barrera. Por qué el índice de rotación se duplicó.	continuamente, que puedan mirar al paciente, como alguien integral al que tengo que resolverle un problema. Se nota en el trato que esta es la ventaja competitiva para mí, que se logra que la gente entienda este concepto y lo pueda transmitir.	valoran según determinados criterios estas ideas. Quedaron cuatro o cinco ideas, las mejores valoradas y en función de eso la dirección tomaba la decisión de si se trabajaba en una célula alguna de esas ideas. La dirección decidió que quedaran en un reservorio. La parte de la valoración social no se cumplió porque en realidad la gente no participó, entonces las pasamos a todas.
Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	
Se realiza a través de las vivencias, capacitaciones y bajada del liderazgo	Tienen la posibilidad de hacerlo, pero reconocen que los colaboradores les cuesta hacerlo. Todavía seteados en la verticalidad. Tratan de que las personas se		Esa plataforma, provista por la consultora, no fue de tan fácil uso, nos habían dicho que era intuitiva, pero la verdad que ni para nosotros ni para los usuarios lo fue. Por ende, costó bastante que la	En caso de despido se explican porque "afecta" a los demás.		Las personas necesitan otra cosa, más flexibilidad en el sentido de, trabajar en horario corrido, no me interesa trabajar los sábados y bueno, sino me ofreces eso, no elijo tu	Prestigio. Una organización con años de servicio en ese sentido.	

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

	involucren y aporten ideas. No hay reacción en cuanto a lo operativo.		gente participara.			organización. Entonces por un lado es que estoy alineada con el propósito que tiene que ver con el bienestar de la organización para darle bienestar a las personas. Pero si la parte del... hoy está número uno la flexibilidad. El propósito ya pasó a dos. Ya la flexibilidad es como número uno. Pues eso choca con las necesidades de las personas, con el ideal de las personas.		
Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Gerente RRHH		Respuesta de encargada programa innovación	Respuesta de Gerente RRHH		Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Gerente RRHH	
			Muchas ideas las terminamos captando a través de diferentes reuniones, encuentros al aire libre donde charlamos de esto y un poco fue volcarlas					

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

			nosotros a la plataforma que no era la idea.					
			Respuesta de encargada programa innovación					

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

Cuadro N°3: Datos del proceso de transformación. Recursos Humanos

RRHH								
Liderazgo situacional.	Liderazgo informal.	Evaluación de desempeño.	Equipos.	Eficacia del equipo.	Fallas en el equipo.	Oportunidades de involucramiento.	Involucramiento /Contención.	Capacitación.
Un líder sobre 14 personas que va cumpliendo diferentes roles.	Son esos perfiles que tratamos de mirar, para decir acá hay potencial, hay una persona que puede comunicarse, que puede hablar, que puede decir cosas. Y la vas formando. Entonces se le va dando otro rol, digamos y herramientas. Se va a ir distinguiendo sola por las acciones.	Cada área determina la forma en que va a ser evaluada	Las áreas pueden decidir quién formará parte del equipo. Posibilidad de presenciar la entrevista de ingreso.	En cuanto a lo operativo, si el equipo está funcionando por los resultados. En lo relacional se va valorando mediante esto, mediante feedback, mediante intervenciones mediante reuniones, una por mes o cada quince días para hablar del tema y ponen en común cosas que tienen que elaborar y trabajar. Después a nivel operativo	El que no habla y no dice lo que le pasa, hay mucha gente que no se siente con la autoridad para disentir. Estamos tratando que pase cada vez menos. Es un problema que cuando se detecta hay que intervenir. A través de conversaciones que sean efectivas y que tengamos una mirada amplia de la situación. Se lo invita a que lo hable, capaz que	Operativamente, tratamos de que las personas se ubiquen en un rol de liderazgo. Tienes que tomar decisiones y te tienes que hacer responsable de lo que decidiste. Si sale mal, se habla. Chequeamos que pasó.	Invertir más, para darle más herramientas a través de coacheo. Hablarle formalmente. Insistir y paciencia.	Se capacita en la inducción, en lo operativo y en habilidades blandas.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

				tratamos de trabajar con datos, cuáles son los tiempos, la cantidad de fichas, la cantidad de cosas, para tomar decisiones.	individual a chequear.			
Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Directora General	Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Directora General	Respuesta de Gerente RRHH
					Atenta a invitarlo a que lo haga dando herramientas de feedback. Díganos, entendiendo cómo se hace una buena comunicación, entornos de conversaciones difíciles. La solución es que la persona que se siente en debilidad... Fortalecerla para que actúe.	Si son decisiones estratégicas, ninguna. Si son decisiones operativas, sí.	La idea es permitir que los empleados se sientan realizados y libres para que se comprometan e impliquen con su labor profesional. Sus sentimientos y sensaciones se tienen muy en cuenta en el desarrollo del trabajo para que se sientan cómodos.	
					Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de encargada programa innovación	

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

RRHH							
Experiencias de los colaboradores.	Satisfacción.	Reconocimiento.	Desarrollo de carrera.	Comunicación horizontal.	Barreras culturales.	Barreras culturales.	Ventajas competitivas.
<p>La Dirección nos planteó un nuevo desafío para que el paciente tenga una experiencia fuera de serie. La idea es que el colaborador viva la experiencia que después debe transmitir al cliente para la mejora del servicio. Lo que hicimos fue un encuentro para que los que quisieran participar, puedan vivenciar que es el Omotenashi, que es la hospitalidad japonesa. Entonces organizamos en un lugar que ambientamos con té, indumentaria, música. Logramos un clima super agradable de relajación y transmitimos la esencia de la experiencia para plantearles el nuevo desafío.</p>	<p>Medirla a través de encuestas. Promovemos, que la gente genere proyectos, un buen ambiente de trabajo, que la empresa le de lo que lo que está necesitando y que se alinea al, ideal que él tiene en su cabeza. Hay cosas que las detecta el líder, otras que las mimas personas te transmiten. Y después tratamos de medirlo con encuestas para ver como lo están pasando por áreas y a nivel general.</p>	<p>Tenemos un sistema donde a las personas se les otorga puntos por diferentes acciones que otorguen valor. vas a ganar puntos si estás haciendo algo que es valioso para para la organización y son reconocidos de esa manera con puntos y esos puntos los puedes canjear por beneficios. Ej, te quedas más horas, la coordinadora te reconoce la actitud con puntos. Después también los compañeros se dan puntos, por actitudes que son valiosas para ellos.</p>	<p>No tenemos mucha carrera porque es más con crecimiento horizontal, digamos, de poder ser referente en algo operativo en tu área.</p>	<p>Son indispensables. En cuanto a los rumores, hay dos tipos de rumores, uno que es cuasi necesario también y está, digamos, que no pasa nada y que uno lo deja correr y después está el rumor que genera malestar y que genera un conflicto y que hay que salir a gestionarlo. Si detectamos un rumor que hay que salir a gestionarlo, rápidamente lo antes posible salimos y cortamos con el rumor.</p>	<p>Difícil esto de la autogestión y el protagonismo. Hay que buscar esa integración entre el que la gente se quiera formar y tenga ganas de meterle tiempo a hacer cosas. Después esto de querer realmente, tomar las riendas de la situación y responsabilizarte y demás en una estructura que todavía sigue siendo jerárquica, y mejor que lo haga otro. Todavía hay que laburar un montón para que realmente puedan decir esto, lo voy a resolver yo, me voy a hacer cargo y no tengo que esperar que venga otro a decirme qué tengo que hacer. Porque eso me va a llevar a que me tengo que profesionalizar, que tengo que</p>	<p>Habría que verlo en datos, digamos en encuestas. No sé si se termina de alinear yo, por lo que veo con las personas que más cercana estoy que adquieren alguna que otra habilidad te podría decir que sí, porque la usan en su vida, la usan acá. Pero lo están haciendo porque yo te lo estoy dando, no porque vieron afuera, digamos, si esa misma persona ve a fuera un curso de habilidades, no lo hace. No hay interés genuino de curso de habilidades.</p>	<p>Es el poder dar un buen servicio, lograr mejorar continuamente, tiene que ver con conseguir la autogestión de los colaboradores. Que la gente haga foco en los problemas y cómo solucionarlos que puedan mirar al paciente, como alguien integral al que tengo que resolverle un problema. Se nota en el trato que esta es la ventaja competitiva para mí, que se logra que la gente entienda este concepto y lo pueda transmitir, y además se sienta mirado y valorado.</p>

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

					estudiar, a qué tengo que ver qué herramientas uso, a que tengo que ir a un curso, a que tengo que... ¿Y no sé si todos tienen ganas de hacer eso, me entiendes?		
Respuesta de encargada programa innovación	Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Directora General	Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Gerente RRHH	Respuesta de Directora General
	<p>Ser una propuesta de valor clara. No tenemos un impacto de la insatisfacción en el trabajo en el índice de ausentismo. No nos pasa que la gente digamos, se enferme porque está mal acá dentro. A ver. Y estamos muy atentos a eso. Pero tenemos en este sentido una política muy abierta, rrhh, esta todo el tiempo ayudando a la gente. Me parece como parte de la cultura que nos importa la satisfacción de la gente. Estamos continuamente</p>	<p>Se les pregunta cómo quieren ser reconocidos. Tienen un sistema de premios establecido.</p>	<p>El que quiere trabajar e ir a otro puesto tiene la posibilidad de postularse a otros puestos, si ese puesto se abre. Incluimos a la persona en la selección como alguien más que viene de afuera.</p>		<p>Yo ahí creo que las barreras tienen mucho que ver con la cultura de esta sociedad pampeana. Sí, en esta sociedad está muy instaurada la cultura del trabajo público, entonces no está esta cuestión de me mejoro, me gusta, lo hago por mí porque tengo interés en algo, sino que el trabajo por ahí visto como un medio para ingresarme la plata que necesito y no mucho más que eso, no, no, no, algo que me genera satisfacción.</p>	<p>Si vos ese curso de habilidades le decís tienes que venir en contra turno, digamos que lo doy gratis, pero tienes que venir en contra turno, a hacerlo, no lo hace, esa es una. Ahora sí, en el horario de trabajo. En vez de estar trabajando, me das el curso bueno genial. Y después lo valoran.</p>	

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

	dando cursos de habilidades emocionales para manejarte mejor.						
	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General		Respuesta de Directora General	Respuesta de Directora General	

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de entrevistas a los responsables de la empresa caso de estudio.

ANEXO 3: Informes diagnósticos de innovación

Resultados de Informes diagnósticos de situación en lo referido a innovación de las empresas testigos y caso de estudio

EMPRESA 1

Imagen N° 1: Portada del informe diagnóstico de la empresa 1



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 1

Imagen N° 2: Índice de contenido del informe diagnóstico de la empresa 1

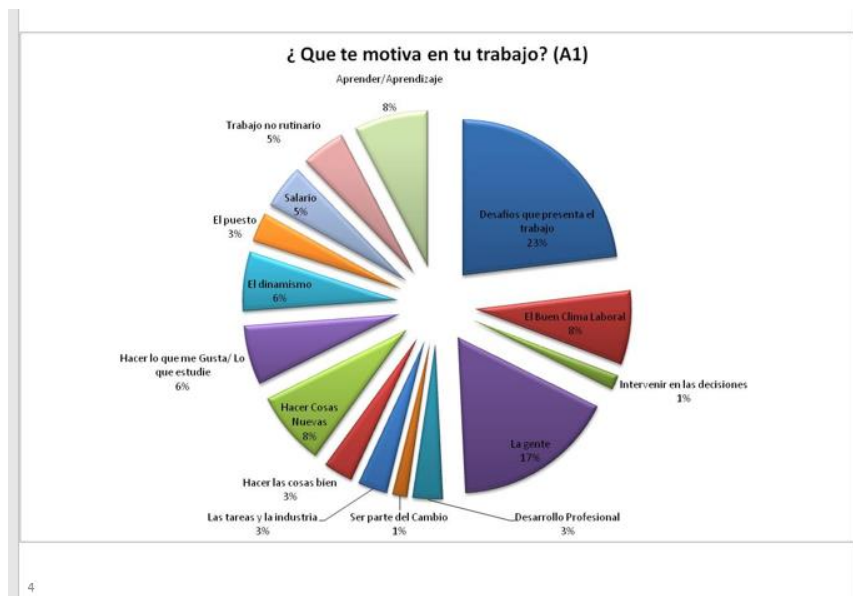
Contenido

1. Resumen de Diagnóstico de Cultura de Innovación
2. Resumen estadístico
3. Líderes informales
4. Perfil de Colaboradores
5. Mapa de Innovación
6. Conclusiones de Diagnóstico
7. Resumen de algunos comentarios de entrevistas

Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 1

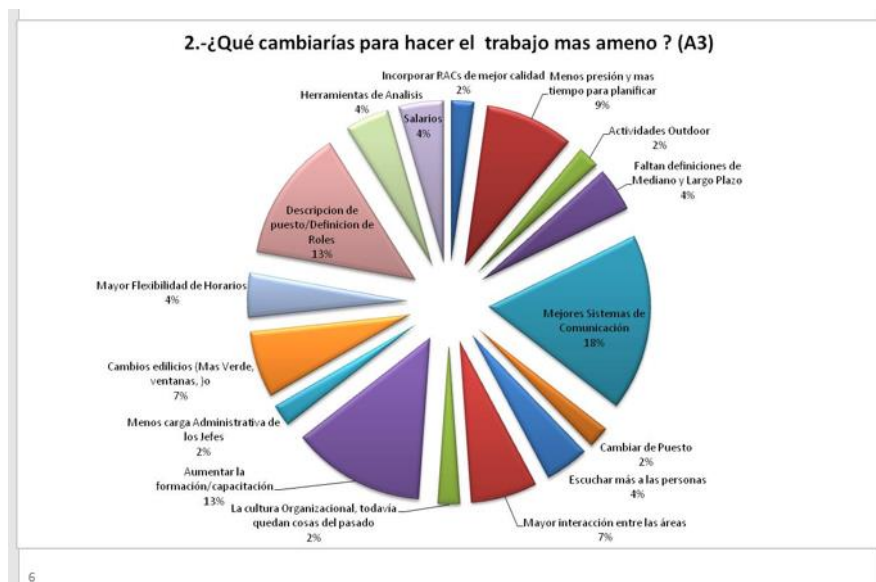
Imagen N° 3: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 1

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 1

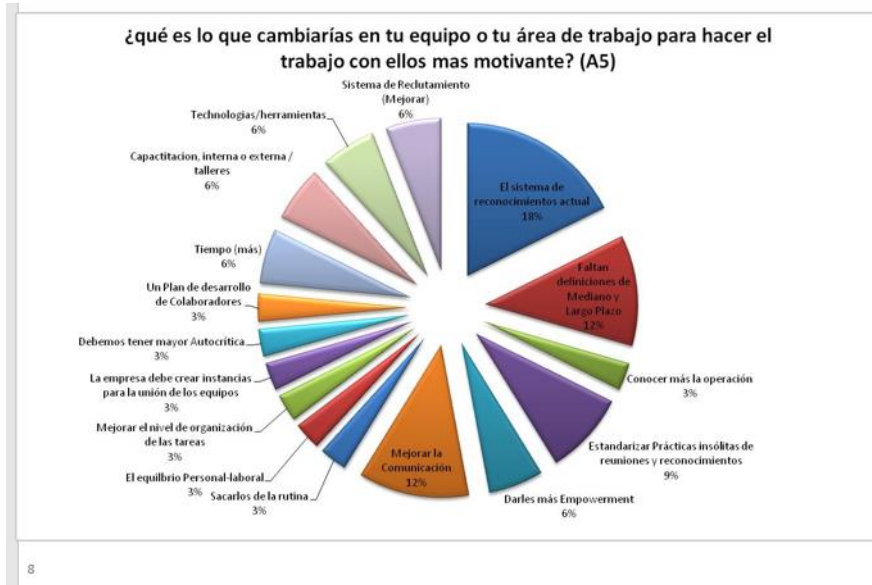
Imagen N° 4: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 1



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 1

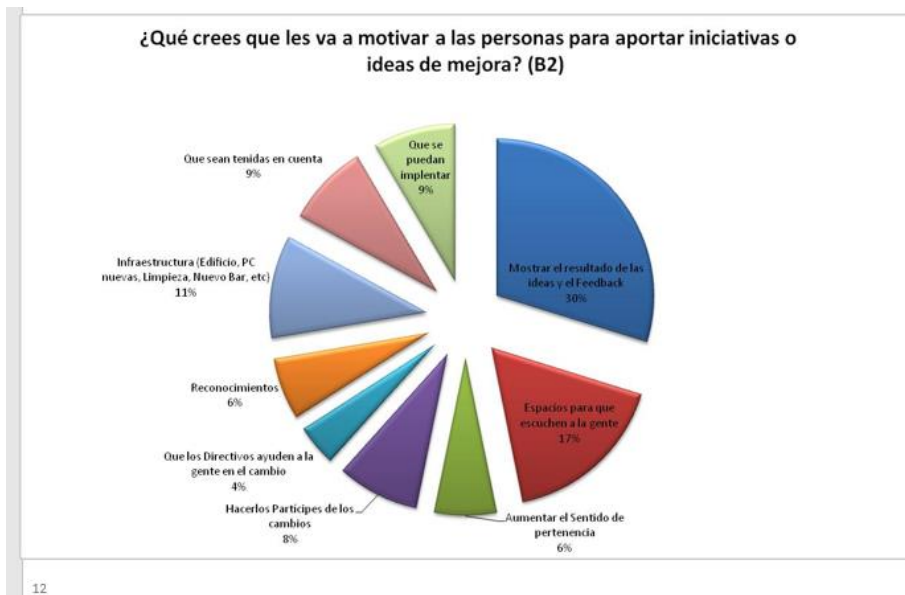
Imagen N° 5: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 1

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 1

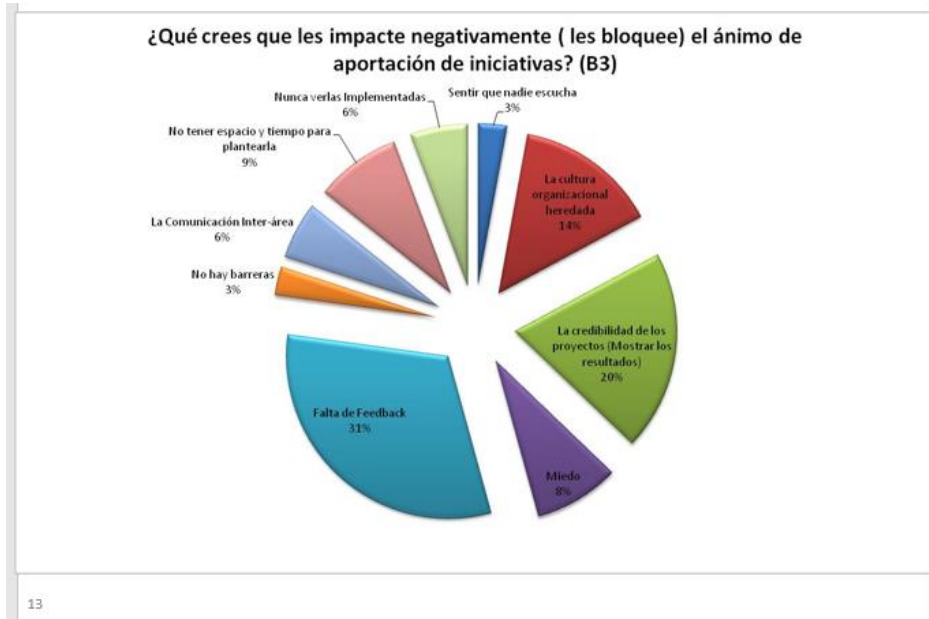
Imagen N° 6: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 1



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 1

Imagen N° 7: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 1

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

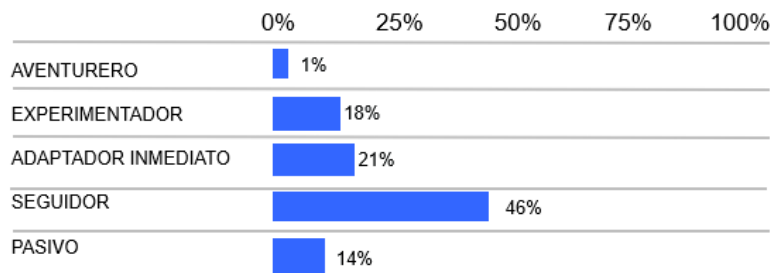


Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 1

Imagen N° 8: Gráfico del perfil de colaboradores del informe diagnóstico de la empresa 1

Perfil de Colaboradores

El perfil percibido de colaboradores esta basado en sus estilos de vida sirve para evaluarlo con respecto al nivel innovador de las posibles aportaciones.

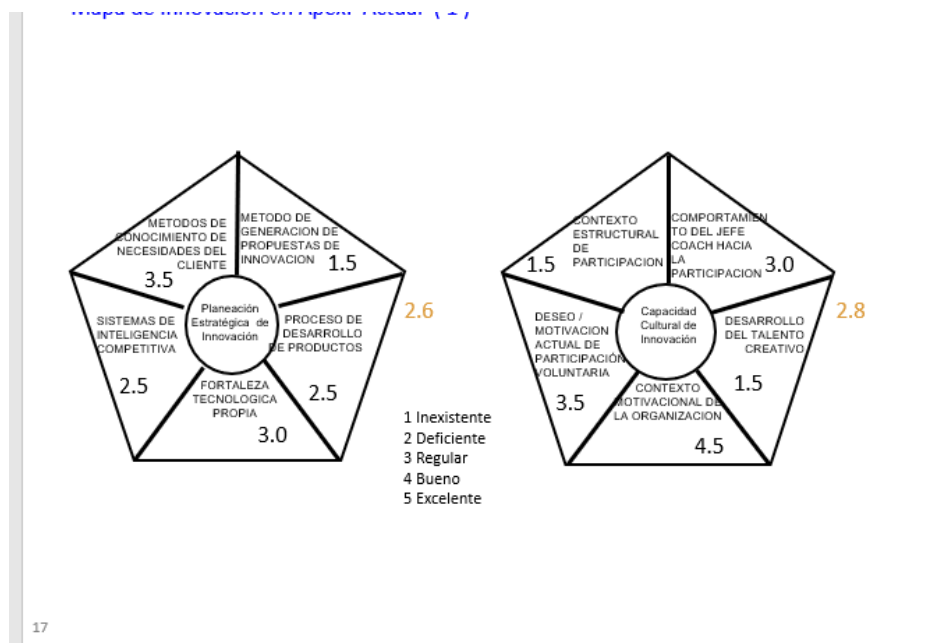


Por la conformación de perfiles encontrados es posible que las propuestas reales de innovación sean copiosas en un principio, proviniendo de los "Experimentadores" y de los "Adaptadores Inmediatos" pero quizá no tan audaces (1er y 2o mes), pero con enfoque, desarrollo y coaching podrán ser muy interesantes en el mediano y largo plazo (3 – 5 meses), Se puede también considerar que el despertar de los "Seguidores", pueden presentarse en ese mismo plazo (3 - 5 meses), aumentando la cantidad de las iniciativas.

Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 1

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Imagen N° 9: Gráfico del mapa de innovación del informe diagnóstico de la empresa 1



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 1

EMPRESA 2

Imagen N° 10: Portada del informe diagnóstico de la empresa 2



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 2

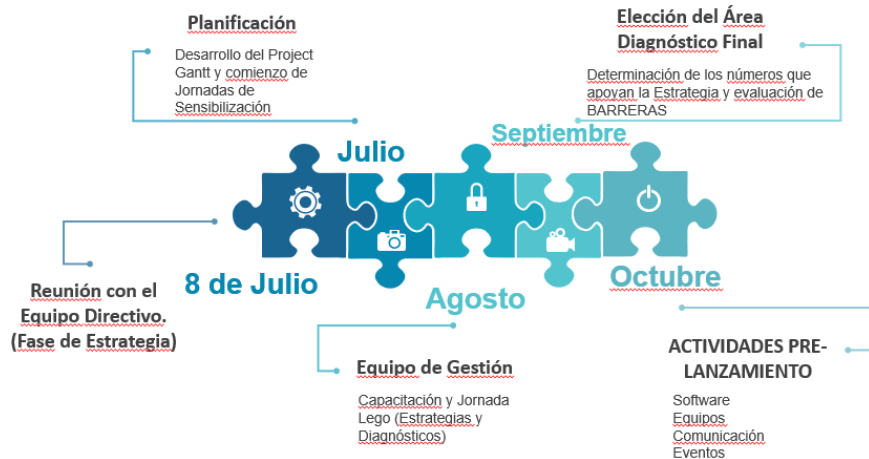
Imagen N° 11: Índice de contenido del informe diagnóstico de la empresa 2



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 2

Imagen N° 12: Componentes del programa del informe diagnóstico de la empresa 2

Componentes del Programa



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 2

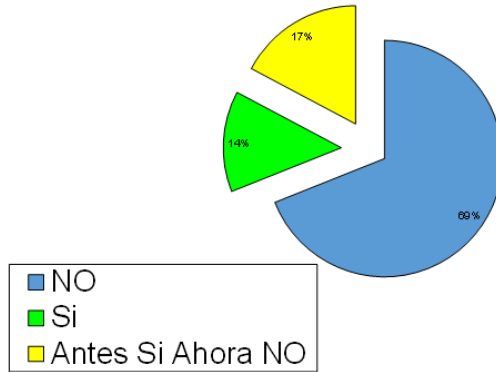
Imagen N° 13: Resultados del diagnóstico del informe diagnóstico de la empresa 2

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 2

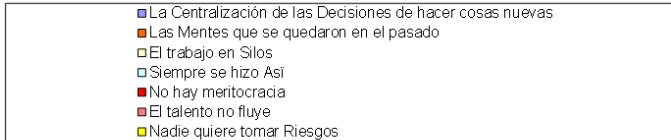
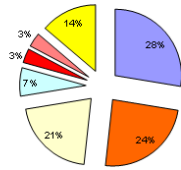
Imagen N° 14: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 2



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 2

Imagen N° 15: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa

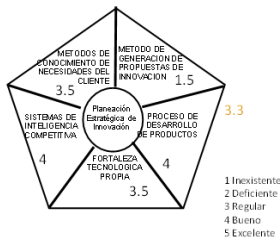
El proceso de transformación organizacional hacia la innovación



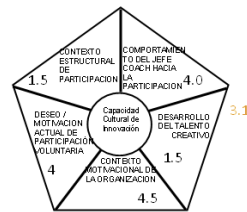
Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 2

Imagen N° 16: Gráfico del mapa de innovación del informe diagnóstico de la empresa 2

Métodos y Estructura



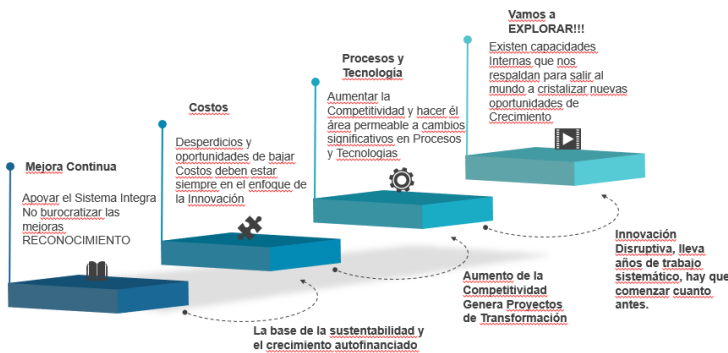
Motivación y Participación



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 2

Imagen N° 17: Gráfico de desafíos e iniciativas del informe diagnóstico de la empresa 2

Desafíos 2021/22 y Categorías de Iniciativas

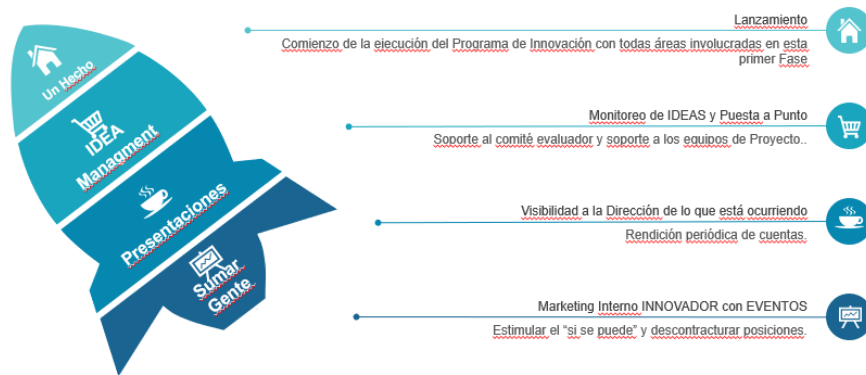


Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 2

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Imagen N° 18: Gráfico de próximos hitos a alcanzar del informe diagnóstico de la empresa 2

Próximos Pasos



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 2

EMPRESA 3

Imagen N° 19: Portada del informe diagnóstico de la empresa 3



Informe de Diagnóstico

Cultura y Aptitudes para Innovar

Dirigido a: Alta Dirección

Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 3

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Imagen N° 20: Índice de contenido del informe diagnóstico de la empresa 3

Informe de Diagnóstico 
Cultura y Aptitudes para Innovar

TABLA DE CONTENIDOS

1.	ACERCA DE ESTE INFORME	5
1.1.	OBJETIVO	5
1.2.	ALCANCE	5
2.	ACERCA DE LA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO	5
3.	ANÁLISIS DE EVIDENCIAS.	7
1.	CUADRANTES DE CONTRIBUCIÓN DEL EMPLEADO (QUARTERS: Q1,2,3,4)	24
2.	CONCLUSIONES:.....	26
3.	PERFIL DE COLABORADORES:.....	28

Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 3

Imagen N° 21: Composición organizacional del informe diagnóstico de la empresa 3

Informe de Diagnóstico 
Cultura y Aptitudes para Innovar

3. Análisis de Evidencias.

Población de entrevistas individuales: 28

Mujeres: 54%

Hombres: 46%

Antigüedad promedio: 4,8 años

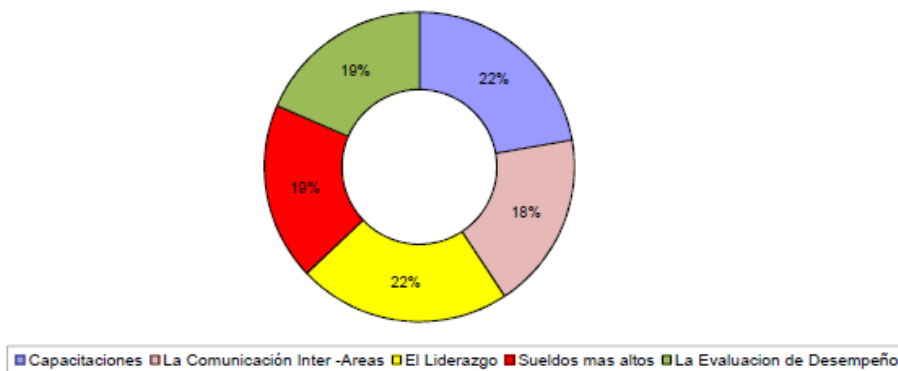
Edad Promedio: 37 años.

Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 3

Imagen N° 22: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 3

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

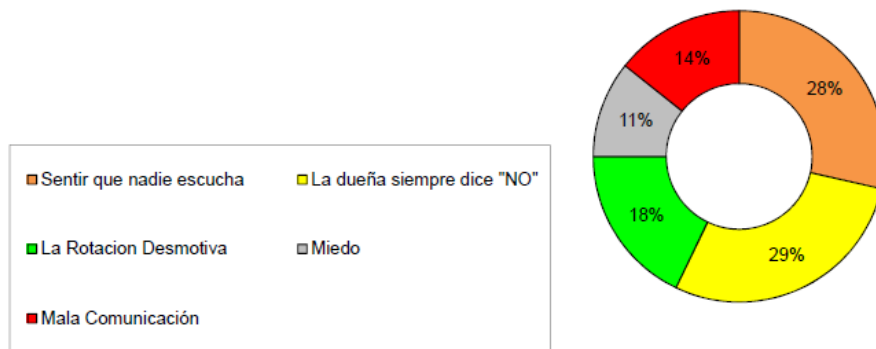
¿Qué cambiarías para hacer el trabajo mas ameno ? (A3)



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 3

Imagen N° 23: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 3

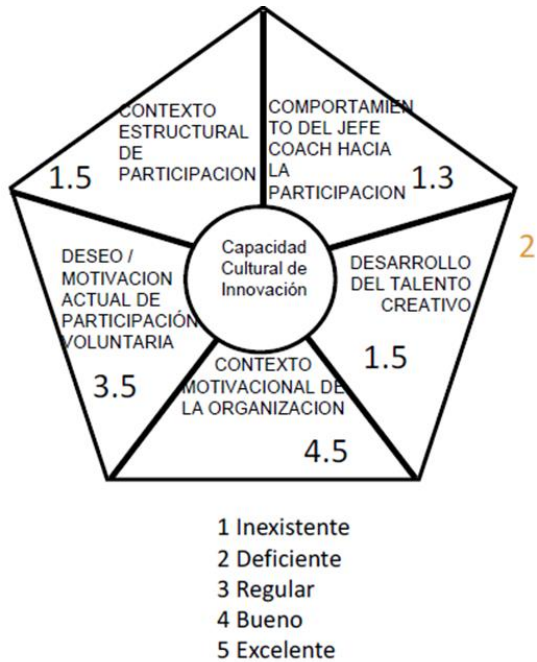
¿Qué crees que les impacte negativamente (les bloquee) el ánimo de aportación de iniciativas? (B3)



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 3

Imagen N° 24: Gráfico del mapa de innovación del informe diagnóstico de la empresa 3

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación



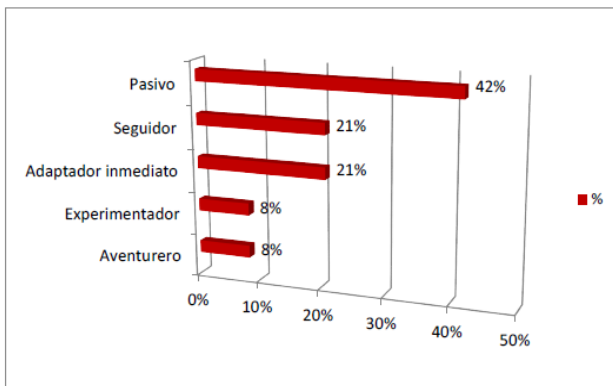
Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 3

Imagen N° 25: Gráfico del perfil de colaboradores del informe diagnóstico de la empresa 3

Informe de Diagnóstico -----▲-----
Cultura y Aptitudes para Innovar

3. Perfil de colaboradores:

Hobby y perfil de nuestros colaboradores:



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 3

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

EMPRESA 4

Imagen N° 26: Portada del informe diagnóstico de la empresa 4



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 4

Imagen N° 27: Mapa estratégico del informe diagnóstico de la empresa 4



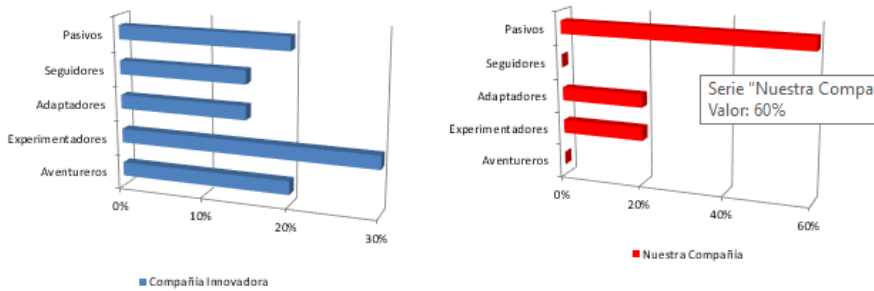
Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 4

Imagen N° 28: Gráfico del perfil de colaboradores del informe diagnóstico de la empresa 4

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Deseo de Participación **Resultado : 100%**
Coordinación del Pensamiento Creativo Grupal : 0%
Barreras Principales : Liderazgo, Comunicación y falta de Capacitación.

Perfil de Colaboradores
 En una compañía Innovadora, la Gente...trabaja para dejar Huella,....



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 4

Imagen N° 29: Gráfico del plan de reconocimientos del informe diagnóstico de la empresa 4

Plan de Reconocimientos

Reconocimientos TRIMESTRALES

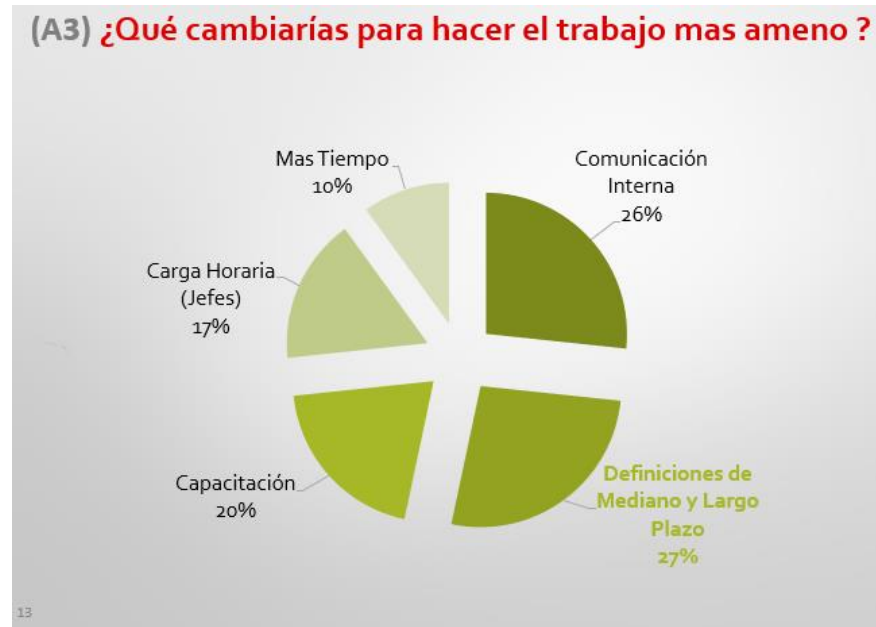
“Que nos escuchen es fundamental...”

MOTIVADORES:
 → Ser ESCUCHADOS
 → Participar en los proyectos
 → Que se sepa quien tuvo la idea
 → 30% Compensación Económica

Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 4

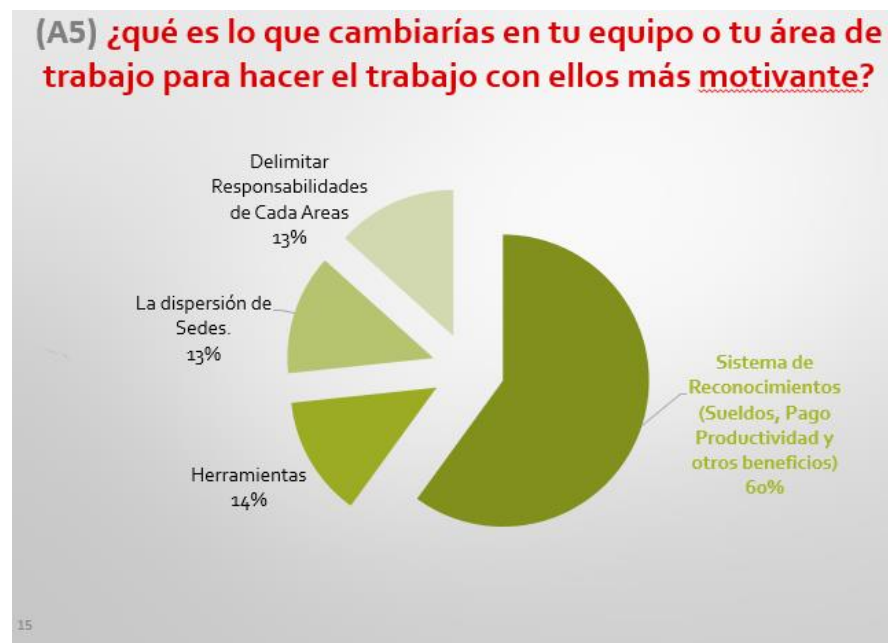
Imagen N° 30: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 4

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 4

Imagen N° 31: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 4



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 4

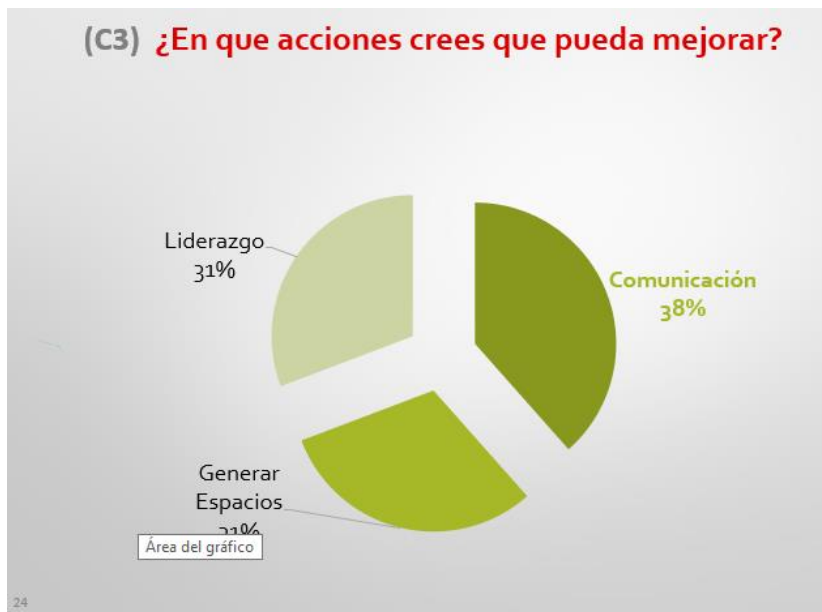
El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Imagen N° 32: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 4



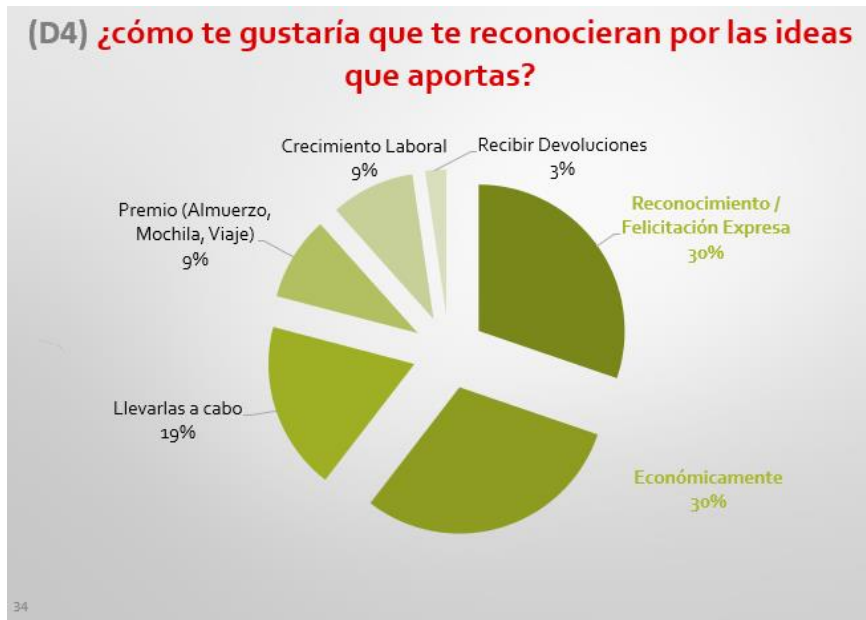
Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 4

Imagen N° 33: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 4



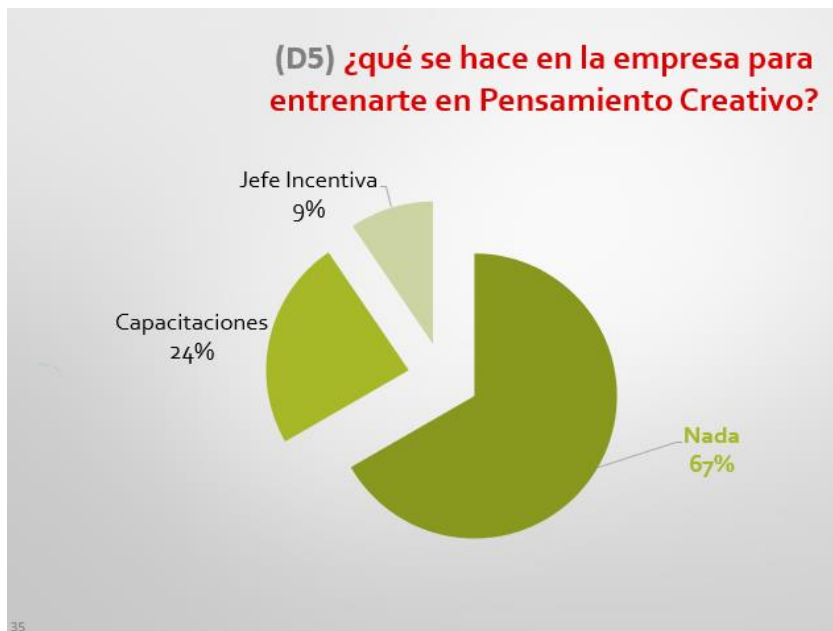
Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 4

Imagen N° 34: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 4



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 4

Imagen N° 35: Gráfico de estadística del informe diagnóstico de la empresa 4



Fuente: obtenido de consultor encargado de transformación de la empresa 4

EMPRESA CASO DE ESTUDIO

Imagen N° 36: Portada del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio



Informe **ÍNDICE INNOQUOTIENT** Cultura de la Innovación©

Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

Imagen N° 37: Índice de contenido del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio

impulsando la cultura de innovación

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA	4
3.	OBJETIVOS	5
4.	ANÁLISIS DE PROCESO	6
4.1	DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA	6
5.	ANALÍTICA ESTADÍSTICA DE LOS RESULTADOS	9
5.1	CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE LAS MEDIAS	9
5.2	COCIENTE DE INNOVACIÓN Y SUS FUNDAMENTOS	10
5.3	VALORACIÓN DE LOS 6 BLOQUES DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN	11
5.4	VALORACIÓN DE LOS 18 FACTORES DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN	13
5.5	VALORACIÓN DE LOS 54 ELEMENTOS DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN	15
5.6	DESVIACIONES TÍPICAS	17
6.	DE LA EVALUACIÓN A LA ACCIÓN	18
7.	ANEXOS	19

Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Imagen N° 38: Introducción a la transformación del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio

1. Introducción

Para ser una organización innovadora, no debemos centrarnos en innovar, sino en transformar nuestra forma de ser hacia una Cultura de la Innovación. La innovación no ha de ser el fin, sino la consecuencia. Solo así podremos impulsar el crecimiento sostenible.

La Cultura de la Innovación se inicia con el deseo de ser innovadores aceptando que necesitaremos rigor y perseverancia para conseguirlo. Parte de un diagnóstico, pasa por la formación y se convierte, a través de la práctica, en una disciplina que nos permite conseguir resultados sostenibles.



Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

Imagen N° 39: Tabla de índice de participación del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio

Departamento

Tabla 1. Participación por Departamentos

DEPARTAMENTO	Número de invitados de cada Departamento	% de representación en la organización	Número de participantes por Departamento	% de participación en la encuesta	% de representación sobre invitados
Departamento Técnico	14	23.7%	13	22.8%	92.9%
Departamento Médico	4	6.8%	4	7.0%	100.0%
Atención al Público	15	25.4%	12	21.1%	80.0%
Facturación	5	8.5%	5	8.8%	100.0%
PIE	5	8.5%	5	8.8%	100.0%
Infraestructura y Compras	7	11.9%	7	12.3%	100.0%
Gestión Administrativa	5	8.5%	7	12.3%	140.0%
Dirección	4	6.8%	4	7.0%	100.0%
TOTAL GENERAL	59	100%	57	100%	97%

Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

Imagen N° 40: Composición organizacional del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio

impulsando la cultura de innovación

SOCIODEMOGRAFÍA

Sociodemográfico

Tabla 3. Perfil sociodemográfico de los participantes

Edad	Menor de 26	3	5.3%	100%
	Entre 26 y 35	18	31.6%	
	Entre 36 y 45	26	45.6%	
	Mayor de 45	10	17.5%	
Sexo	Mujer	44	77.2%	100%
	Hombre	13	22.8%	
Nivel de estudios	Doctorado	0	0.0%	100%
	Postgrado / Máster	5	8.8%	
	Grado / Licenciatura / Diplomatura	17	29.8%	
	Estudios profesionales superiores	6	10.5%	
	Otros	29	50.9%	

Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

Imagen N° 41: Tabla de experiencia y antigüedad del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio

Experiencia

Tabla 4. Experiencia en la compañía y previa

Antigüedad en la compañía	Menor a 1 año	6	10.5%	100%
	Entre 1 y 3 años	18	31.6%	
	Entre 4 y 8 años	13	22.8%	
	Entre 9 y 15 años	14	24.6%	
	Más de 15 años	6	10.5%	
Experiencia previa en otras compañías	No	21	36.8%	100%
	Si	36	63.2%	

Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Imagen N° 42: Tabla de estadística en innovación del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio

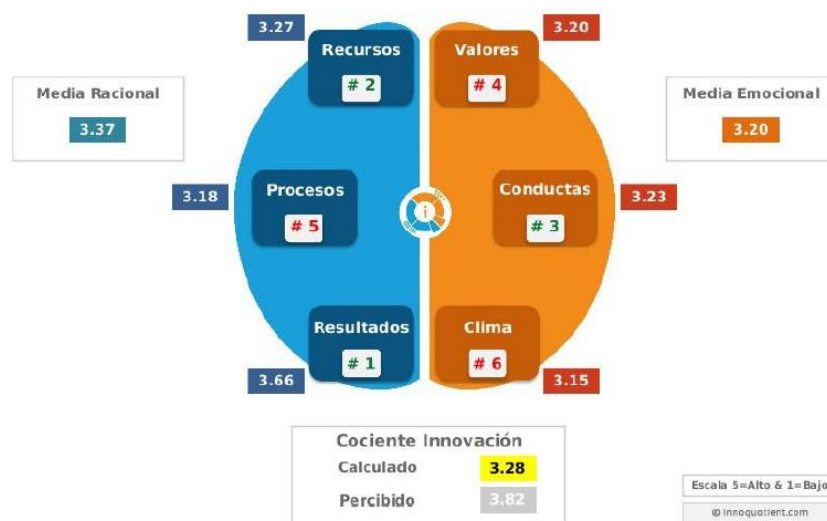
Formación en Información en Cultura de la Innovación

Tabla 5. Formación e información en Cultura de la Innovación

¿Ha recibido formación específica en innovación?	No	44	77.2%	100%
	Si	13	22.8%	
¿Conoce si hay canales establecidos en la empresa para la gestión de nuevas ideas de negocio?	No	31	54.4%	100%
	Si	26	45.6%	
¿Ha usado en alguna ocasión estos canales?	No	49	86.0%	100%
	Si	8	14.0%	

Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

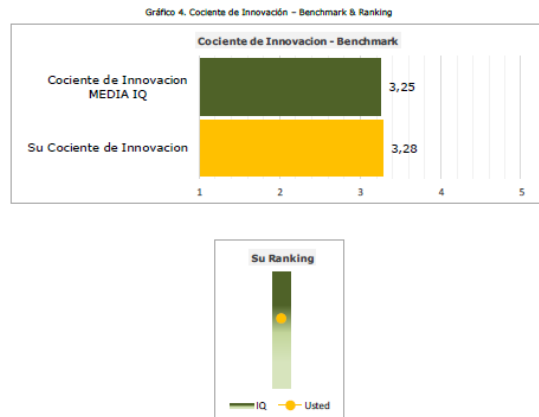
Imagen N° 43: Gráfico de mapa de innovación del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio



Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

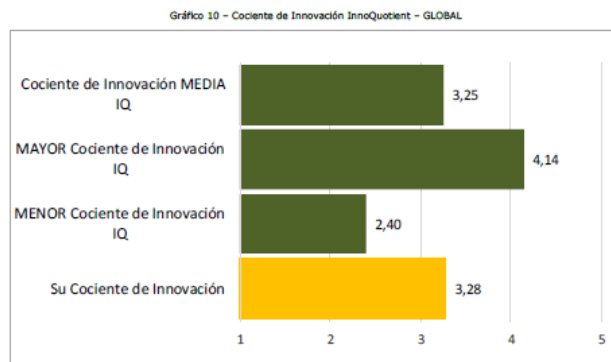
El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Imagen N° 44: Grafico de benchmark de innovación del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio



Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

Imagen N° 45: Grafico de benchmark de innovación global del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio



Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Imagen N° 46: Gráfico de análisis de actuación del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio



Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

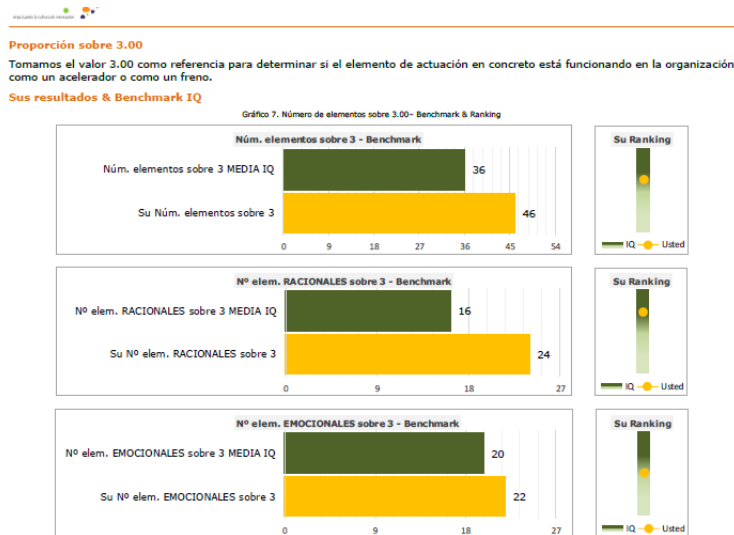
Imagen N° 47: Gráfico de análisis a nivel elementos de actuación del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio



Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

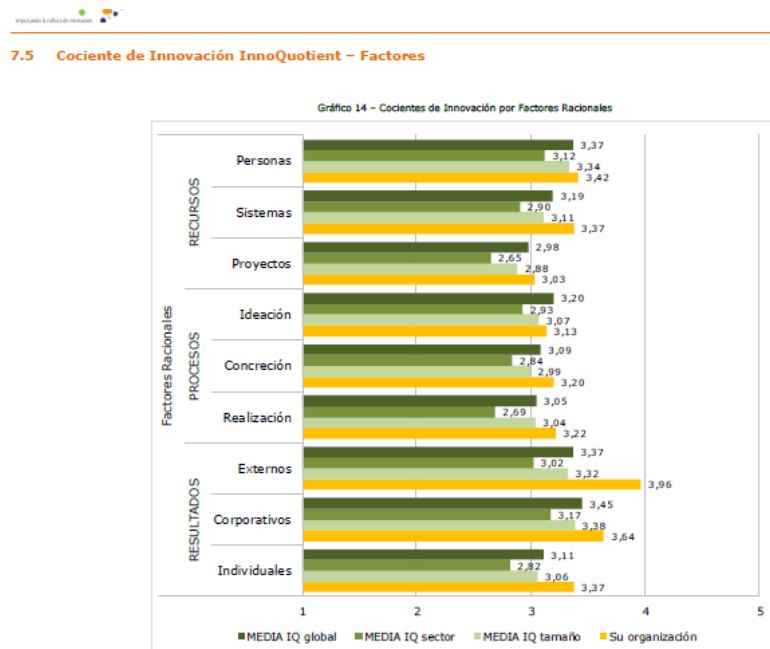
El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Imagen N° 48: Gráfico de análisis del elemento de actuación de innovación del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio



Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

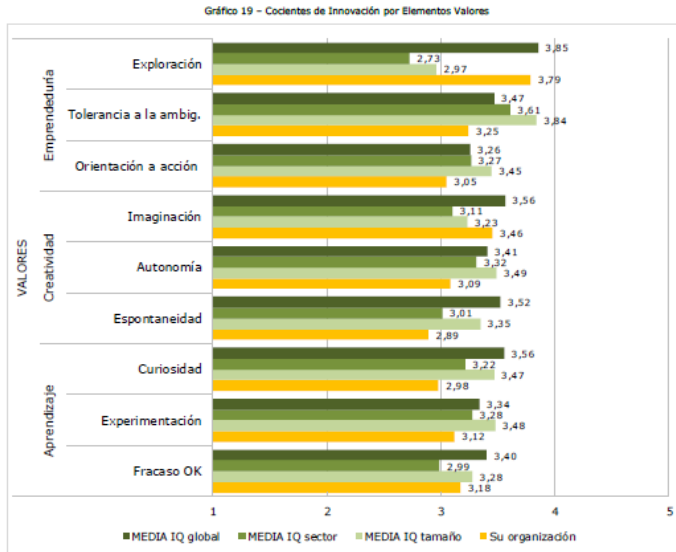
Imagen N° 49: Gráfico de cociente de innovación por factores racionales del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio



Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

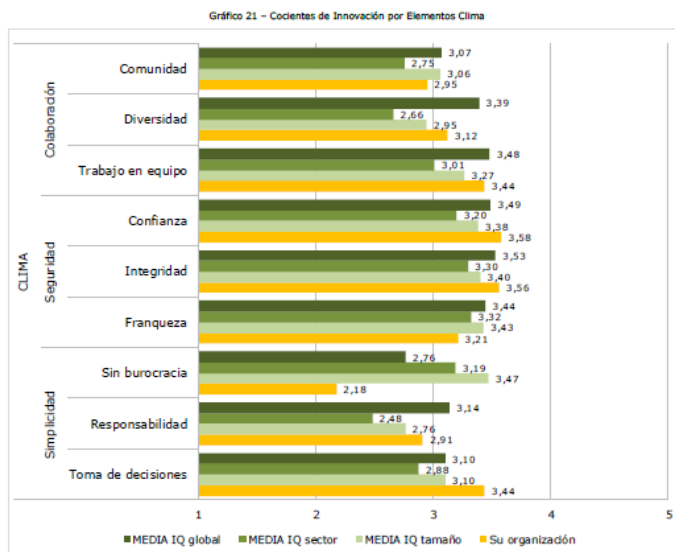
El proceso de transformación organizacional hacia la innovación

Imagen N° 50: Gráfico de cociente de innovación por elementos del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio



Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio

Imagen N° 51: Gráfico de cociente de innovación por elementos de clima del informe diagnóstico de la empresa caso de estudio



Fuente: obtenido de responsable dirección empresa caso de estudio