



TRABAJO FINAL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVICIOS DE SALUD EN CÓRDOBA CAPITAL.**

Autor: Lic. CRISTIAN OSVALDO BALMACEDA

Directora: Mgtr. CLAUDIA ALEJANDRA MARTINEZ

Córdoba

DICIEMBRE 2022

DEDICATORIA

La presente producción tiene como dedicatoria un gran mix de personas, que con sus palabras, tiempo y energía permitieron que esta tesis hoy tenga forma y resolución.

Por empezar a mi directora de Tesis, Claudia Martinez, que además de ser una gran mentora y auditora de este material, es una gran amiga que siempre confió en mis sueños y anhelos, abriéndome puertas desde lo laboral, social y también para mi desarrollo personal. Incluyo aquí a mis colegas y amigas de la consultora, espacio que, me propulso siempre a desafiarme y aportar valor desde mi visión.

En segundo lugar, a mis profesores, cada uno desde su materia me compartió y cedió parte de su expertise, lo cual potenció en mí la visión de management que hoy dispongo.

En tercer lugar, a mi familia y amigos, los cuales me acompañaron en este viaje de crecimiento y perfeccionamiento, otorgándome siempre buenos augurios desde el momento uno.

A todos ellos, gracias por el apoyo, comprensión y entrega.

RESUMEN

La innovación es el motor de crecimiento y diferenciación de cualquier equipo, organización y empresa. Su gestión estratégica y operativa posibilita una extensión de la vida útil en el mercado, región y mundo, modernizando la propuesta de valor que entregan a sus clientes, siendo más eficiente internamente y permitiendo también competir de otra manera. Es un valor de época que requiere ser comprendido y abordado por parte del directivo a partir de un marco conceptual e instrumental que dote a los mismos de enfoque para diseñar y desarrollar estrategias óptimas y que permiten un desempeño superior para la organización.

El presente trabajo final de Maestría tiene la intención de colaborar en la presentación e implementación de un *framework* estratégico y operativo que permita a cualquier organización adoptar prácticas paulatinas de administración de la innovación, apuntando a diferentes focos del negocio, como lo es la configuración interna o su sistema organizacional, la propuesta de valor y la experiencia que ofertan a sus clientes.

En su desarrollo se podrá vislumbrar aplicaciones prácticas en base a modelos teóricos y procedimentales que permitieron reflejar su real impacto en el corto plazo de la organización en estudio, como también en su proyección de mediano y largo plazo. De esta manera, se dejan huellas reales en sus bases, como también, una actividad de marco de trabajo inspiracional para la aplicación en otras organizaciones, ya que la gestión de la innovación, no se circunscribe a un laboratorio específico, ni tampoco en un tipo y rubro determinado de empresas, sino que permite ser abrazada por cualquier equipo y empresa.

Palabras claves: innovación, gestión de la innovación, estrategia, creatividad empresarial, I+D.

ABSTRACT

Innovation is the engine of growth and differentiation of any team, organization and company. Its strategic and operational management enables an extension of its useful life in the market, region and world, modernizing the value proposition delivered to its customers, being more efficient internally and also allowing to compete in a different way. It is an epochal value that needs to be understood and approached by the manager from a conceptual and instrumental framework that provides them with a focus to design and develop optimal strategies that enable superior performance for the organization.

The purpose of this Master's thesis is to collaborate in the presentation of a strategic and operational framework that allows any organization to adopt gradual innovation management practices, targeting different business focuses, such as the internal configuration or organizational system, the value proposition and the experience offered.

In its development, practical applications can be glimpsed based on theoretical and procedural models that allow reflecting its real impact in the short term of the organization under study, as well as in its medium and long term projection. In this way, real traces are left in its bases, as well as an inspirational "framework" activity for the application in other organizations, since innovation management is not limited to a specific laboratory, nor to a specific type and category of companies, but can be embraced by any team and company.

Keywords: Innovation, innovation management, strategy, creativity company, I+D.

ÍNDICE

Resumen

Introducción

Capítulo I. Encuadre metodológico del plan de Innovación/Intervención

1.1 Identificación del problema y caso de estudio.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos generales.

1.2.2 Objetivos específicos.

1.3 Justificación.

1.4 Limitaciones en el estudio.

Capítulo II: Contexto conceptual

2.1 La innovación como disciplina. Conceptos básicos para su abordaje epistemológico y real. Beneficios en la triada Región-Empresa-Persona.

2.2 Visión global y sistémica para generar innovación.

2.3 Diamante de innovación: filtro de identificación. Novedad, valor, impacto, velocidad.

2.4 Tipos y foco de la innovación dentro de las empresas.

Capítulo III: Management de la actividad innovadora

3.1 Diseño: plan estratégico de innovación PEInn.

3.2 Resumen ejecutivo, nueva identidad y propósito corporativo superior.

3.3 Análisis del entorno general: Mapa de contexto.

3.4 Análisis interno operativo: FODA/CAME.

3.5 Sus públicos, interlocutores y proveedores: Mapa de stakeholders.

3.6 Formulación de políticas de innovación (Metas).

3.7 Tácticas de innovación para corto, mediano y largo plazo.

Capítulo IV. Implementación de estrategias y operaciones innovadoras 360º.

- 4.1 Innovaciones en Configuración interna en la empresa (sistema organizacional)
 - 4.1.1 Creación del Agile Coach de terapias. Diseño de nuevos puestos: Documentos DPT (Descripción de puesto de trabajo).
 - 4.1.2 Macroproceso de desarrollo: Plan de formación interna. Upskilling y reskilling para su capital humano.
 - 4.1.3 Cultura organizacional innovadora. Canvas Culture Design. Aplicación de prácticas Agile/Scrum en los equipos. Reuniones de revisión (Review Scrum) y de retrospectiva.
 - 4.1.4 Diseño de PVE (propuesta de valor empleado). Redefiniciones de acuerdos y nueva propuesta.
- 4.2 Innovaciones en la Oferta / Propuesta de valor.
 - 4.2.1 Nuevos servicios: deporte inclusivo, caninoterapia, yoga para niños.
- 4.3 Innovaciones en la Experiencia:
 - 4.3.1 Rediseño branding: innovación visual de marca.
 - 4.3.2 NPS (net promoter score). Niveles de satisfacción de sus clientes.
- 4.4 Administración del portfolio de innovación. Estructura del framework de innovación.

Conclusiones y consideraciones finales.

Bibliografía.

Anexos.

INTRODUCCIÓN

La innovación es la capacidad que tiene un equipo, organización y empresa de actualizar su *Core Business* a los fines de lograr una mayor longevidad interna, para con su cultura corporativa y diversos procesos operativos, como también externa, en sus vínculos con el mercado y la región a la que pertenece. Por ello, innovar implica generar e implementar diversas alternativas de solución (ideas) que puedan aportar primordialmente salud estratégica en su portfolio de productos y servicios, como también, otorgar mayores disposiciones para enfrentar los retos del mundo frágil, volátil, ansioso e inesperado en los eventos y escenarios que nos toca vivir.

Por otro lado, la disciplina de la innovación, además de ser considerada como un valor de época, es un término y área joven dentro del abanico de las ciencias empresariales, que, a diferencia del marketing, legales, finanzas, logísticas, administración entre otras, no dispone de un sólido y reconocido marco de trabajo. Por tal motivo, su gestión al interior de una empresa no siempre es fácil, amena y continúa puesto que dependerá de la mirada, habilidad y herramienta que el directivo cuente, hasta que su implementación logre sentar las respectivas bases dentro de los manuales de procedimientos.

Independientemente a lo suscitado, es menester reconocer que los beneficios y atributos diferenciales que aporta la innovación y su correcta gestión, son realmente decisionales para extender la vida útil de la empresa a partir de productos, servicios, procesos, comunicaciones y acciones corporativas mejoradas cuyo receptor (cliente interno o externo) recompensará con valores tangibles e intangibles a la misma. Esto implica un aumento en la rentabilidad del negocio, como también, la posibilidad de

mejorar la reputación y posicionamiento marcario. Demas esta decir, que bajo coordenadas temporo-espaciales en las que los clientes se encuentran, sus exigencias para con las empresas son bastantes altas, sean estas productoras de bienes o prestadores de servicio.

En el continuo de nuestro recorrido registramos que hoy en día es muy común escuchar dentro del vocabulario de empresarios y dentro de sus escritos o de las piezas comunicacionales de su identidad corporativa, que la innovación forma parte de su ADN y se considera un valor más. Ahora bien, en función de nuestra mirada y foco de estudio, internamente se desprenden interrogantes como: ¿de qué manera hacen real ese valor? ¿cómo saben cuándo sus acciones empresariales son innovadoras? ¿Qué variables entran en juego a la hora de valorar una acción innovadora? y una de las interpelaciones más importante es: ¿Cómo gestionan la innovación de cara a sus clientes internos y externos?

Las respuestas que allí se generan es el *leitmotiv* del presente trabajo final de Maestría cuyo fin último es acercar la innovación a los equipos y empresas, aportar un marco estratégico y operativo que permita implementar el modelo y visibilizar el impacto real que tiene su correcta ejecución dentro de una organización, sea esta pequeña, mediana o multinacional. De esta manera, el documento que se presenta describe, detalla y ejemplifica una gestión de la innovación con un enfoque global, holístico, conocido también como innovación 360°. Esto implica poder realizar bajadas accionables en todos los puntos que caracterizan a una empresa, como lo son: su configuración interna (cultura, capital humano, procesos operativos), la propuesta de valor (los nuevos productos, servicios) que deben gestarse para circular en el mercado

y dentro de sus clientes, como también la experiencia de marca (canales de comunicación, logística y segmentos de cliente).

Es de gran utilidad entender que el liderazgo que se necesita para poder gestionar la innovación no queda exclusivamente destinado para una multinacional o un CEO (*Chief Executive Officer*) inalcanzable, siendo esta premisa lo que se podrá vislumbrar en el presente trabajo. Un correcto liderazgo en la gestión de la innovación implica la posibilidad de incorporar procesos dinámicos, continuos y abiertos, en conjunto con una estrategia y definiciones básicas abordables y tramitadas conscientemente por cualquier directivo y equipo de trabajo. Por tal motivo, gestionar la innovación abreva a poder organizar y dirigir hábilmente los recursos humanos, económicos, técnicos y tecnológicos disponibles con el fin de crear nuevos conocimientos incrementales y aplicables a lo vital de la organización, utilizando metodologías de las ciencias empresariales hegemónicas como también de tendencias en pos de detonar la creatividad y enfocarla en la resolución del problema o proceso crítico que surja del diagnóstico continuo y oportuno que se debe hacer.

En el recorrido del presente trabajo de maestría se plasma un equilibrio entre el constructo teórico necesario para entender el origen del tema, objetivo o ítems de lo que luego se aplicó. Los capítulos condensan las herramientas que se utilizaron y que de alguna forma permiten ser una muestra representativa de cómo utilizar tal táctica en la realidad corporativa. Esto es de lo que se trata gestionar la innovación a partir de instrumentos estratégicos y directivos de primera magnitud capaces de contribuir sustancialmente al desarrollo y transferencia de lo esperado para revitalizar o crear las fortalezas de la compañía.

A lo largo del capítulo I se despliega aspectos básicos metodológicos del trabajo presentado, como son la elección del plan de innovación/intervención, identificando el problema y los objetivos generales y específicos que se pretenden abordar. También una justificación de aspectos relacionados con el interés y valor de su implementación, sumando también un detalle acerca de la realidad de la gestión del I+D dentro del sector.

En el capítulo II nos adentramos en el marco conceptual que propone la disciplina de la innovación, recuperando a los principales referentes teóricos en materia de gestión de la innovación. Se expone información tendiente a dimensionar la importancia de la innovación dentro de una organización, y la forma de registrar si tal acción innovadora cumple con los atributos mínimos de sus características. Para ello presentamos un artefacto de análisis conocido como el diamante de la innovación. Con él, los equipos podrán auditar en su fase de testeo si lo que van a implementar cumple con los resultados de una innovación, los cuales son: que presente una dosis de novedad, que modifique estructuras para bien, que exista un receptor o target de impacto, y que se contemple una forma saludable de instalarse.

En este capítulo se incluyen temas de la relevancia del mapeo de necesidades que apuntalan la innovación, y cómo dentro de cada cultura organizacional considerada como el entorno de instalación de la empresa, el responsable de liderar la gestión de la innovación, debe evaluar las macro y micro fuerzas de su ecosistema interno y externo analizando cuáles funcionan como aceleradores o frenos de la innovación. Por último, se despliega en el presente capítulo uno de los ítems más funcionales que esperan servir de guía para orientar los esfuerzos de innovación: los tipos y focos de innovación. Esto implica, determinar el nivel y calidad de la idea encontrada (incremental, substancial o

radical) como también el lugar dónde se aplicará la misma dentro del *Core Business* de la empresa.

Una vez transcurrido el marco conceptual que se comparte, pasamos al trabajo de ejemplificación e implementación en la organización de estudio. El capítulo III propone el diseño y desarrollo del plan estratégico de innovación, denominado PEInn por sus abreviaturas y acuerdo de nomenclatura para esta presentación. En él se exhibe, comparte y detalla la forma de exhibir organizadamente la información necesaria tendiente a determinar y proyectar la innovación. Su construcción refleja aspectos como: el resumen ejecutivo y síntesis de la realidad actual, su redefinición de la identidad y propósito corporativo superior. Se acompaña con instrumentos básicos de *management* como lo son la matriz FODA y el mapa de contexto, ambos permiten realizar un estudio del entorno interno operativo y del general competitivo. Se acompaña aquí con el mapa de *stakeholders* o involucrados en el proyecto, en tanto personas que de manera operativa se ven involucradas en la gestión de la innovación. Por último, se exponen las políticas de innovación o megametas a las que se aspira llegar como también las tácticas de innovación que deben implementarse para resolver y acercarnos en el corto, mediano y largo plazo a las megametas.

Siguiendo la línea de lectura del capítulo III, el último capítulo del presente trabajo recoge los datos anteriormente mencionados, lo transforma en información y concluye en un conocimiento aplicable que se refleja con la implementación de las operaciones de innovación para nuestra organización de estudio. Se ilustran las estrategias diseñadas para ella, a partir de trabajar sobre los grandes focos de innovación. Es decir, dentro de su configuración interna veremos las distintas tácticas de innovación que apuntaron a mejorar el planeamiento general de recursos humanos,

como lo son la creación de modelos de descriptivos de puestos y áreas. Se creó una figura organizacional nueva como lo es el Agile Coach de terapias. Esta figura representativa demuestra tres situaciones amalgamadas: la posibilidad de entender el valor de un documento de recursos humanos que ordene y perfile las funciones, la puesta en marcha de prácticas del mundo Agile y Scrum, y la posibilidad de resolver un dilema organizacional relacionado con la falta de congruencia entre distintas áreas. Por otro lado, se comparte el plan de formación interna en el marco de las actualizaciones y reciclado de competencias para los profesionales. Otra táctica de innovación resuena a partir de crear colaborativamente la PVE (Propuesta de valor al empleado) confirmando qué reciben las personas que trabajan en la organización de estudio y como esto es concebido también como un elemento de atracción y retención de marca empleadora.

Otros de los hitos que se verán en el capítulo IV es el mejoramiento del portfolio de productos y servicios que ofrece la empresa, dónde se visibilizan algunos de los nuevos servicios que se ofertan, y como ellos representa una de las tácticas de innovación que trabaja sobre la propuesta de valor. Por último, dentro de este capítulo se detallan las mejoras implementadas dentro del foco experiencia, el cual refleja el uso y transferencia al equipo de la metodología de *Design Thinking* o pensamiento de diseño, y como su usabilidad permite renovar la forma en que ven su servicio y la relación con el cliente. Se implementa la táctica de innovación relacionada con mejorar aspectos de su identidad visual como también los canales y recursos comunicacionales con los que se cuenta. Por otro lado, se comparte el modelo de encuestas NPS que permite conocer y medir el nivel de satisfacción que tienen sus clientes con los servicios, instalaciones y vínculo de ellos para con la compañía.

Por lo expuesto hasta aquí, la lectura del presente trabajo, invita a ser un documento de reflexión-acción, en tanto cuenta, demuestra y ejemplifica como puede resolverse la gestión de la innovación dentro de una organización que aún, por la situación que sea, no cuenta con un área o equipo de trabajo que aborde el I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) como herramienta de gestión y como departamento, área o Squad (célula de trabajo moderno) dentro de su sistema organizacional.

CAPÍTULO I. ENCUADRE METODOLÓGICO DEL PLAN DE INNOVACIÓN/INTERVENCIÓN

1.1 Identificación del problema y caso de estudio

A los fines de conocer algunas cuestiones básicas sobre el diseño metodológico de este trabajo de maestría en tanto plan de innovación/intervención, la misma se encuadra dentro de una perspectiva cualitativa empírica, la cual abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos – estudio de caso, experiencia personal e interpersonal, retrospectiva, historias de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales– que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos y de las organizaciones (Vasilachis, 2006 p. 24).

El problema planteado en esta investigación está enmarcado en un estudio de caso, el cual se caracteriza por focalizarse en un determinado fenómeno o situación en un contexto específico, en un tiempo y espacio determinado. “Los estudios de casos tienden a focalizar, dadas sus características, en un número limitado de hechos y situaciones para poder abordarlos con la profundidad requerida para su comprensión holística y contextual” (Vasilachis, 2006 p. 218). En nuestro caso, decidimos realizar un Zoom positivo y negativo a la forma en que la organización de estudio emprende todo lo relacionado con la gestión de la innovación, pudiendo convertirse esto en un problema, crisis o conveniencia de crecimiento y evolución organizacional general.

De acuerdo a Morales (2013), los problemas organizacionales son retos y oportunidades con las que cuentan los equipos para arribar a un desempeño superior en función de su abordaje. A partir de ellos, y su identificación, diagnóstico y tratamiento

oportuno, las empresas pueden actualizar su *Core Business* y obtener una re-definición mejorada de lo que actualmente dispone en su portfolio de productos y servicios. Todo lo mencionado hasta aquí, el problema y su tratamiento, se enmarca dentro de lo que la innovación es y hace. En función de considerar las herramientas y visión de la innovación, es que una empresa logra resolver satisfactoriamente los retos situacionales, del mercado y de los consumidores para los cuales trabaja.

En función de lo expuesto, es necesario considerar a la luz de estas variables, la forma en que cada empresa tramita los problemas y desafíos organizacionales. Es clave conocer las herramientas, metodologías y marcos de trabajo que dispone para resolver tales dilemas. Todo ello sabiendo que, cada empresa es un ecosistema particular, con su propia identidad, recursos y capacidades organizacionales que la hacen únicas. Aún así, los problemas y retos que atraviesan son generales para todas e impactan de la misma manera. Por ejemplo, sumarse a los cambios que propone la transformación digital, reducir la brecha entre las distintas generaciones de colaboradores que conviven en la empresa, ofrecer rápidamente nuevos productos y servicios a los consumidores hiperinformados, son algunos de los problemas que las empresas atraviesan sin distinción de rubro.

Por lo tanto, los directivos generales de cada organización deben tener un *Mindset* ágil que les permita incorporar y actualizar metodologías de innovación novedosas a los fines de garantizar un correcto funcionamiento de la organización y estar mejor preparados para un mundo que requiere de la innovación centrada en el usuario para poder subsistir de cara a su futuro próximo.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, es necesario comenzar a revisar y realizar una auditoría sobre las metodologías y operatoria sobre gestión de la

innovación que tiene nuestra empresa de estudio. Para ello las preguntas que guían la presente Tesis tienen como objetivo delimitar el sentido general que se persigue.

- ¿Qué se entiende por innovación en la empresa?
- ¿Existe un área, departamento o equipo que gestione innovación?
- ¿Cuáles son las metodologías que utilizan para poder innovar?
- ¿Cuándo fueron las últimas modificaciones, mejoras e innovaciones que se diseñaron y propusieron?
- ¿Por qué es necesario contar con un marco metodológico para gestionar la innovación?

Las siguientes preguntas funcionan como andamiaje para delimitar el problema a trabajar a partir del proyecto de innovación. El foco estará puesto en comprender qué, cómo, cuándo, dónde aplica innovación la organización en cuestión, a la vez que, se interiorizarán nuevos conceptos, herramientas y procesos para liderar y conducir la innovación corporativa a partir de metodologías novedosas que ponen en el centro de la escena al cliente interno y externo. Esto demuestra como la innovación puede generar impacto en distintos grupos, solucionando problemas actuales o futuros, y modificando estructuras para bien.

La organización en la que se trabajó se ubica en Córdoba Capital, se fundó en 2010, siendo un centro de rehabilitación terapéutico integral. Cuenta con 2 sedes, uno ubicado en Barrio Pueyrredón, y el otro en General Paz. Actualmente está conformado por aproximadamente 90 profesionales, siendo un 70% del área salud y educación,

como, por ejemplo, médico fisiatra, psiquiatra, psicólogos, psicomotricistas, psicopedagogos, fonoaudiólogos, kinesiólogos, trabajadores sociales, terapeuta ocupacional, profesores de educación física, profesores de educación especial, acompañantes terapéuticos y musicoterapeuta. El 30% restante se conforma por profesionales del mundo de la administración, marketing y comunicación social, en tanto secretarias, diseñador gráfico, Community manager, comunicadora social y contadores.

Este centro de rehabilitación integral ha ido evolucionando conforme las demandas y exigencias del entorno, sobre todo aquellas que precisan de una atención con foco en el diagnóstico y tratamiento de dificultades en el aprendizaje, desarrollo psicomotor y rehabilitación integral a la persona en situación de discapacidad. Esta evolución y crecimiento en el modelo de negocio ha sido orgánico, en tanto, fue dándose conforme pasaba el tiempo y los indicadores en la rentabilidad aumentaban positivamente. Su sistema organizacional era bastante básico, sin estructura y control necesario para un posterior crecimiento armónico. La fórmula del éxito que los llevó a su crecimiento, hoy no es suficiente dado sus inconvenientes en el funcionamiento interno. Incluso, su sistema organizacional con las piezas claves que determinan la personalidad y conducta de cualquier organización (Capriotti Peri, 2009) como lo es, el organigrama, identidad corporativa, identidad visual, planeamiento general de recursos humanos, DPT (descripción de puestos de trabajo) entre otros ítems del mundo del *management* básico no estaban diseñados o actualizados.

Es de aquí, que este punto básico, pero no menor, se convierte como uno de los problemas primarios que la innovación deberá de abordar para establecer un mejoramiento oportuno y necesario en todos los procesos estratégicos, operacionales

o misionales y de apoyo o soporte con los que se cuenta. En el recorrido a partir de auditoría para identificar necesidades, dolores y ganancias que tendría la organización de estudio con nuestro plan de innovación, se diagramo que la misma profundice el estudio, dedicación y trabajo colaborativo en atender las demandas de su sistema organizacional base (cultura, procesos, identidad, modelo corporativos) para luego, una vez que se implementaron cambios aquí, poder renovar la propuesta de valor y servicios que se brindan a los clientes para los cuales se trabaja.

1.2 Objetivos

De acuerdo a nuestro recorrido interno vivencial por la organización, y nuestro deseo de compartir herramientas, visiones y marcos metodológicos para resolver el dilemas y problemas identificados, es que se proponen como objetivos generales y específicos las siguientes declaraciones:

1.2.1 Objetivo General

- *O.G. Diseñar y desarrollar acciones novedosas y que aporten valor en el marco de la gestión de la innovación, y qué debe hacer la organización de estudio a los fines de crecer y evolucionar conforme a sus propias expectativas y necesidades del mercado.*

1.2.2 Objetivos específicos

- *O.E.1 Empatizar con la organización de estudio, generando inmersión en sus sistemas, procesos y servicios que sean problemas u oportunidades de mejora.*

- *O.E.2 Diagnosticar la situación actual de la empresa, su forma de gestionar la innovación y evolución organizacional.*
- *O.E.3 Desarrollar acciones de innovación en la configuración interna de la empresa, su propuesta de valor y la experiencia que brindan a sus clientes.*
- *O.E.4 Demostrar como la gestión de la innovación se convierte en una aliada para el crecimiento saludable de la empresa y una forma de vehicular mejores prácticas culturales.*
- *O.E.5 Colaborar en la resolución de los problemas del negocio a partir de implementar, validar y comunicar las estrategias y operaciones de innovación que se ejecuten.*

1.3 Justificación

En función de lo expuesto por Ordoñez (2013) la búsqueda y gestión de lo nuevo no puede quedar librada al azar. Es necesario delimitar una senda, camino y estructura de la innovación y todo lo que contemple el rumbo de la novedad y mejora dentro de una organización. Esta tesis acontece con la necesidad de visibilizar la importancia de gestionar la innovación, ya que generalmente, al ser una disciplina joven, no se cuenta con marcos metodológicos y diseño de políticas innovativas que orienten las practicas organizacionales necesarias para su evolución. Esto que se menciona surge cotidianamente en muchas industrias y empresas, en contraste con el mundo de la tecnología, diseño de software o startups que si gestionan la innovación y adhieren la misma a una práctica habitual dentro de sus operaciones.

En consonancia con lo anterior, acompaña la justificación de este trabajo, la necesidad de responder a tendencias corporativas, siendo un tema relevante, conocer

la forma, procedimientos y herramientas que pueden implementarse en los distintos ciclos de vida organizacionales y estadios en los que se puede encontrar una compañía y su propuesta de valor. Por tal motivo, investigar y accionar en temas de gestión de la innovación se vuelve primordial en cualquier agenda de directivos y equipos.

Dentro del para qué hacemos esto, debemos decir, además, que no solamente es auditoría y diagnóstico situacional, sino que, se propone acompañar a la organización de estudio, con la ejecución colaborativa de prácticas innovativas que le permitan aprender, medir y reflexionar sobre cómo se diseñan, cuál es su impacto y como puede favorecer la mejora continua de la misma, su performance de equipo y su reputación de marca. Esto se sustenta, como bien abrevamos, a que el plan de intervención - innovación que se propone apunta a trabajar sobre tres focos distintos: su configuración interna (sistema organizacional), la oferta (propuesta de valor) y la experiencia (comunicación de marca) tanto para clientes externos e internos. Se experimenta de esta manera el verdadero valor que puede tener una correcta asimilación y acomodación de la innovación dentro de las estrategias y tácticas de management que se utilizan.

En otro orden de ideas, es menester remarcar, que los capítulos que se proponen y todo el contenido que allí radica se utilizará para resolver uno de los problemas generales poco considerados: poseer un marco de trabajo, al estilo de *roadmap*, que permita orientar a futuros estudiantes, directivos y equipos de I+D jóvenes a pensar y accionar en innovación. De esta manera, a modo de ejemplo, se comparte una alternativa de solución al problema que acontece en muchas organizaciones sobre la forma en que debe hacerse innovación, la posibilidad de diferenciarlo con tecnología, y el aporte de valor que puede otorgar cuando se logra empatizar con la situación de

cambio, sintetizar toda la información disponible, para luego poder participar activamente en la resolución de dicho problema a partir de una creatividad enfocada y con sentido de negocio.

1.4 Limitaciones en el estudio.

En la confección del presente trabajo de Maestría, se puede mencionar como una limitación, a aquellas dificultades o problemas que pueden acontecer en el recorrido del trabajo de investigación, identificando su causa raíz y determinando su aparición en la producción. (Ávila, 2001). De esta manera, uno puede anticipar que barreras o conjunto de datos no se pudieron trabajar con solvencia, y que, de alguna manera, pueden repercutir en el resultado final de esta presentación.

A priori, podemos citar que como limitaciones en el desarrollo aparecieron tres grandes bloques, que no representan como tales limitaciones intencionales, sino circunstanciales, como lo son: la situación pandémica y la aparición del Covid en medio de su desarrollo, la incertidumbre que generó al inicio de la pandemia la forma del teletrabajo, y por último, la escases en producciones teóricas sobre la disciplina de innovación enfocada en servicios de salud.

Todo ello acontece de una forma que enlentece la plenitud del plan de innovación y su impacto, pero no limita en su totalidad el desarrollo del mismo. Por tal motivo, frente a la aparición de cada una de estas limitaciones, se plantean algunas acciones correctivas y preventivas que posibilitaron un correcto despliegue de cada uno de los puntos diagramados para su ejecución.

En lo que refiere a la situación pandémica y aparición de Covid-19 se acompañó a partir de un tiempo de espera y orientación oportuna a la dirección general del centro, brindando documentos y protocolos de actuación para estos tiempos, haciendo hincapié, en herramientas tecnológicas que permitan un trabajo continuo y colaborativo en la prestación y usabilidad del servicio.

Por otro lado, en lo que refiere la bibliografía específica sobre la disciplina de innovación enfocada en gestión de servicios de salud, su amplitud y cantidad es bastante reducida, por lo que se adaptaron muchos de los materiales a la impronta y caso de estudio, persiguiendo la finalidad de ser la base con la cual se construirán nuevos constructos teóricos. Esto último a su vez funciona como un impulsor de la novedad, poniendo énfasis en que la presente producción sea material consultivo y de soporte para futuros interesados en abordar la temática de gestión de la innovación.

Las limitaciones en el trabajo de Maestría y con énfasis en un plan de innovación aparecen de manera transversal, afectando no solamente al *Core Business*, el cual debió adaptarse rápidamente para continuar con la prestación del servicio, sino también a los involucrados en los resultados de este plan de innovación (maestrando, y CEO) quienes debieron gestionar virtualmente muchos de los inputs pensados en el plan.

Frente a las valoraciones anteriores, y con metas de delimitar aún más que queda fuera de ello, se puede mencionar al estudio de viabilidad y costos del proyecto de implementación, en tanto detalles con énfasis en la estructura financiera de lo que implica ello. Se recomienda en caso de profundizar, seleccionar esta variable.

CAPÍTULO II. CONTEXTO CONCEPTUAL

2.1 La innovación como disciplina. Conceptos básicos para su abordaje epistemológico y real. Beneficios múltiples.

La innovación es un término relativamente novedoso, de auge en el vocabulario de muchas empresas actuales. Según Ahmed et al. (2012) la innovación es una condición inherente a la raza humana. Aparece en estrecha relación con el surgimiento de la sociedad del conocimiento, donde se pondera la creación y comercialización de nuevas ideas como formas de apuntalar al éxito y longevidad de las empresas. Esas ideas luego se transforman en bienes comercializables los cuales adquieren una forma de producto o servicio que satisface una necesidad.

Definir innovación es una tarea ardua, en tanto depende del objetivo que se persiga y en estrecha relación con el contexto conceptual del autor u organización que la explique. Si es menester remarcar que muchas de las definiciones están rotuladas bajo un resultado final que pondera la evolución de una situación, persona o empresa. Recuperando los aportes de algunos autores, se comparte a continuación un mix de posibilidades para entender la lógica de cada una, sus diferencias y similitudes. Todo ello con el fin de adquirir un abanico de posibilidades que de cuenta de los orígenes, desarrollo y proyecciones que tiene este concepto dentro de las ciencias empresariales.

Citando a Piatier (1961), se define a la innovación como la transformación de una idea en algo vendido o utilizado. De esta definición se desprende que primero hace falta una idea, que es necesaria para que se produzca la innovación. Bajo este formato se

argumenta también que acto seguido debe aparecer un proceso de venta y difusión para que la misma se adopte y crezca dentro mercado objetivo.

En tanto Pavón y Goodman (1981) definen la innovación como el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos y mejores productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización. Mediante esta definición extraemos aspectos relacionados con la gestión previa de la innovación la cual implica el desarrollo de las diversas actividades ejecutivas que deben realizarse en una unidad de tiempo a los fines de cumplimentar con un resultado esperado para el mercado.

Citando a Gee (1981) la innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado. En esta definición se introduce un palabra distinta, invención, la cual dependiendo el posicionamiento que tomemos puede generar cierto temor, en tanto invención esta asociada a un evento, producto o elemento que ha sido diseñado y construido sin una prueba de validación. Este condición que aparece la distancia de lo que realmente es innovación, puesto que, esta última logra su real título en función de que ya ha sido aprobado y adoptado por un público objetivo. Ese es el verdadero diferencial entre la palabra invención e innovación. Algo sutil que pueden marcar la diferencia a la hora de gestionar y crear algo nuevo.

Según el *Manual de Oslo (2005)* Innovación es la actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, procesos o servicios, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. En este hecho epocal se va introduciendo también la posibilidad de ir categorizando las actividades innovadoras. Es de aquí, que se comienza

un despliegue teórico sobre las innovaciones que son en producto, en proceso, en el marketing o la forma de comercializar, y por último, en la organización. Esta última alude a las incorporaciones o mejoras sustanciales que pueden darse en las prácticas empresariales con foco en cuestiones de capital humano, cultura y procedimientos internos.

Siguiendo nuestro recorrido, traemos a colación a uno de los referentes en materia de innovación, Ruben Ordóñez (2013) quien define a la innovación como la capacidad que tienen las personas y organizaciones de implementar ideas nuevas, diferenciando de esta manera a la creatividad. Esta última apunta al proceso humano de generación de alternativas de solución, que luego con el tiempo y la maduración de los datos, las mismas se transforman en nuevos proyectos abordables mediante la gestión estratégica.

En tanto Morales (2018) determina mediante una fórmula que innovación implica poder encontrar una oportunidad de negocio, que luego genere creatividad situada en ese espacio encontrado y se apuntale con la ejecución. Todo ello da como resultado un valor esperado. De esta definición valoramos varios aspectos, puesto que apostamos desde la gestión de la misma a un encuentro donde necesidad, análisis, creatividad y resultado puedan amalgamarse y acreditar lo que realmente es innovación.

De aquí en adelante, se recomienda que cualquier camino que se quiera emprender en materia de innovación tenga una definición co-diseñada entre todos los involucrados. Esto orienta de una mejor manera el esfuerzo creativo y colectivo, cumpliendo con el “que” de la situación para luego poder pensar en el “cómo.

Ahora bien, ¿qué beneficios tiene hablar y gestionar en materia de innovación?

Además de la definición de innovación como prioridad a la hora de gestionar, debe admitirse que su trabajo abre cambios positivos en al menos tres espacios: la región, empresa y la persona. Cada arista que se presenta conlleva una interesante evolución. Siguiendo algunos autores como Ordoñez (2013) y Morales (2018) se rescata y refuerzan algunas ideas a considerar.

Cuando se menciona sobre los de beneficios e impacto de la innovación en una región, entendida como grupo de Países, se alude a qué si ese sector potencia y adhiere a la innovación, entonces se encuentra bajo un paradigma de crecimiento y desarrollo sostenible, apelando a la mejora de las relaciones y negocios internacionales. Si una región habilita proyectos de innovación, significa que desde su visión macro, derrama posibilidades y libertades para cada uno de sus Países, apostando a favorecer y optimizar sus producciones y conexiones entre todas las partes.

Si nos posicionamos dentro de un País, la innovación impacta en su desarrollo y proyección económica, al permitir la circulación de proyectos, en tanto emprendimientos y nuevos negocios, que activen el circuito financiero y las incumbencias del mercado. Un País innovador además se preocupa por mejorar el estado situacional de sus pobladores, garantizando las libertades, apoyando la generación de ideas y creación de nuevos puestos de trabajo, como también servicios que apunten a su bienestar.

Siguiendo esta lógica, a nivel empresa, por ejemplo, la innovación impacta en su actualización interna y externa al crear nuevas ventajas competitivas, renovando su portfolio de productos y servicios. De esta manera, una empresa innovadora, compite bajo una nueva lógica logrando captar cuotas crecientes de mercado, arribando a un desempeño superior.

Por último, y no menor, en la persona, sea desde su rol laboral y profesional, la innovación también impacta en ella, al permitir un desarrollo intelectual óptimo, ya que, para poder innovar, se necesita de varias funciones neurocognitivas, pero sobre todo de la principal que es creatividad. Por tal motivo, la generación de ideas hace que el entrenamiento en creatividad lo dote de mayor salud cognitiva, previniendo el sedentarismo intelectual.

Como podemos leer, cuando la innovación se activa, cada uno de los actores y sectores involucrados recibe un beneficio y rendimiento positivo. Por tal motivo, apostar y facilitar la innovación desde cualquiera de sus espacios y formas, trae aparejado un mix de beneficios que deberán ser valorados por las partes intervinientes.

2.2 El Diamante de la innovación. Filtro de identificación. Novedad, valor, impacto y velocidad.

Como ya hemos revisado, la innovación siempre culmina en un entregable que puede ser un nuevo producto, servicio, proceso o comunicación entre otras posibilidades. Ahora bien, ¿de qué manera la implementación de cualquiera de las iniciativas que se proponen tiene real valor? ¿Cómo saben cuándo sus acciones empresariales son realmente innovadoras? ¿Qué variables entran en juego a la hora de valorar una acción innovadora?

Recuperando a Ordoñez (2013), decimos que la innovación es la capacidad de implementar ideas que aporten valor y generen novedad para la persona, empresa o sector para el que se creó. Para lograr tal fin, la persona y equipo deben entrenar su creatividad para generar diversas ideas, priorizarlas de acuerdo con el criterio que

persigan y, con posterioridad, ejecutarla en la realidad evaluando su impacto positivo. Esto último es lo que realmente permite decir que algo es "innovación".

Las nuevas configuraciones sociales y del mercado, como el desarrollo tecnológico, las nuevas demandas de los consumidores, las necesidades por ampliar el nicho de mercado o diferenciarse del resto de competidores, el objetivo de ganar mayor rentabilidad del negocio, la intención de mejorar la capacidad interna de la organización obliga a los dueños de empresas líderes de proyecto a pensar la forma en que llevarán adelante acciones innovadoras. Todo ello con el objetivo de brindar respuestas al nuevo escenario social y comercial.

Empieza aquí la importancia de comprender y valorar que la creatividad e innovación (la primera condición necesaria para la otra) como estrategias claves para el desarrollo de nuevos proyectos, requieren *skills* personales y herramientas de *management* para empezar a producir estrategias de innovación situadas y específicas que nos lleven a un desempeño superior (Borghino, 2018).

Siguiendo esta lógica y el recorrido del presente plan de innovación, es que se vuelve primordial conocer algunos lineamientos de gestión que permitan evaluar al final del recorrido en la ejecución, si la innovación tuvo real impacto en los públicos objetivos. El diseño de materiales sencillos de valoración agiliza las practicas innovadoras.

Para resolver estos interrogantes, recuperamos de Balmaceda (2021) un instrumento de fácil comprensión y aplicación que nos permitirá identificar los atributos de la innovación. Para ubicarlo conceptualmente se otorga el termino de "Diamante de la innovación". Esta figura, sencilla pero valiosa, permite determinar en qué medida lo que se dice y hace se corresponde con innovación; y de esta forma, también habilitará

la posibilidad ganar en fundamento y perspectiva, para valorar este concepto dentro de las prácticas de management.

Ese “diamante de innovación” tiene en sus caras, cuatro atributos que lo dotan de sustento y real eficiencia acerca de lo que implica corroborar que algo tuvo impacto innovador. Si por alguna situación o circunstancia no aparece al menos una de esas variables, evidentemente, no estamos hablando ni haciendo gestiones innovadoras.

Aquí se pondera, no la intensidad y magnitud de la acción proyectada, sino el grado en que esa acción respeta dichas particularidades. Para eso, es importante conocer primero los atributos centrales que componen al diamante de la innovación, y por el cual se evalúan todos los procesos, proyectos, emprendimientos y acciones:

- Novedad
- Valor
- Impacto
- Velocidad

Uno de los primeros atributos que a corroborar, es el que se denomina, novedad. Este input o atributo que genera indudablemente una innovación, hace alusión a que dichas acciones deben, en su primer momento, despertar y captar la atención y curiosidad del grupo objetivo, organización o mercado al que se le presentó. Es una condición indispensable que la innovación presentada, despierte la atención por conocer, manipular e implementar tal fenómeno a partir de algo nuevo. Cuando hablamos de novedad, ponemos énfasis en que dicho trabajo presentado debe de tener algo nuevo en su estructura, no importa si es bajo, intermedio o alto.

La novedad se plantea desde algo que no existía hasta el momento, y que la innovación lo provocó. Algo novedoso es algo que se rodea de originalidad, que inició

en la imaginación de la persona o equipo tratante y que se creó bajo el fundamento de que debe cautivar por un periodo al grupo objetivo, organización o mercado. Con el pasar del tiempo y su usabilidad, el atributo de novedoso dejará de ser expuesto, pero quedará el recuerdo que, en su primer momento, la novedad y originalidad sorprendió a todos.

El segundo input o atributo a tener en cuenta, es el que se denomina valor. Esto implica que las innovaciones deben obligadamente entregar una cuota de valor, modificando una estructura, proceso, actitud o decisión para bien; si o si, la idea imaginada y creada debe pasar al plano de la realidad, aportando valor y generando una mejor situación y versión organizacional.

Las innovaciones y su aporte de valor van de la mano, sobre todo en un contexto empresarial competitivo, donde se necesita cambiar y actualizar, brindando nuevas ventajas competitivas que generen bienestar, satisfacción y plenitud. Todo ello a partir de iniciativas innovadoras de todo tipo y que son implementadas dentro de la organización, mercado o grupo social. En los casos donde una innovación no aporte valor ni modifique la estructura para bien, estaremos hablando de una intervención comercial o personal poco exitosa, que tiene como fin su levantamiento dentro de la organización o mercado. Luego viene un proceso de revisión que invita a pensar cuál fue el aprendizaje de todo esto, y por qué lo que sucedió no generó el valor que se esperaba. Sólo así, mediante este aprendizaje estratégico, es que podemos intentar salvar la situación y mejorar en la próxima entrega.

Otro de los input o atributos a considerar para poder hablar de innovación, es el impacto o “lugar” que receptorá la estrategia y acción innovadora. La idea que se materializa, deberá generar novedad y aportar valor para un grupo social determinado,

bajo el estudio de las coordenadas de tiempo y espacio específicas para ese grupo (Balmaceda, 2021). El impacto de la innovación nos lleva a diagramar quiénes serán los que incorporen y reciban la innovación, siendo clave empatizar profundamente con el grupo, organización, mercado, o persona para la cual se diseña la propuesta. Es de carácter prioritario recolectar los datos básicos acerca del estilo del grupo objetivo, verificando si la innovación que se presenta tiene un destinatario abierto y receptivo, que aceptará lo que se presente.

A modo complementario, debemos asociar que el impacto de la innovación va de la mano con la dirección, es decir, a dónde apunta con la iniciativa innovadora. De esta manera, agregamos la variable de lugar y espacio, al momento de pensar en equipo lo que vamos a impartir.

El último atributo que completa el diamante de la innovación, es el que se conoce como velocidad. Característica propia de los momentos culminales y necesarios para evaluar la implementación de una innovación. En lo que se refiere a velocidad de la innovación, debemos concebir que el concepto alude a cuán rápido o lento se lanza, trasciende, instala o decae una innovación, dentro del grupo objetivo, organización o mercado.

Los micro y macro cambios que aparecen en los equipos, organizaciones, empresas y mercados, se dan de manera variada en el tiempo; casi nunca se producen de un día para el otro. Dichas fuerzas aparecen a través de primarios estímulos que informan que algo necesita ser cambiado o mejorado para bien (en su deseo inicial), y que dependerá de las personas asumir esa comunicación. Por tal motivo, la rapidez o lentitud con que las cosas cambian, dependerá más del entorno que de la innovación en sí.

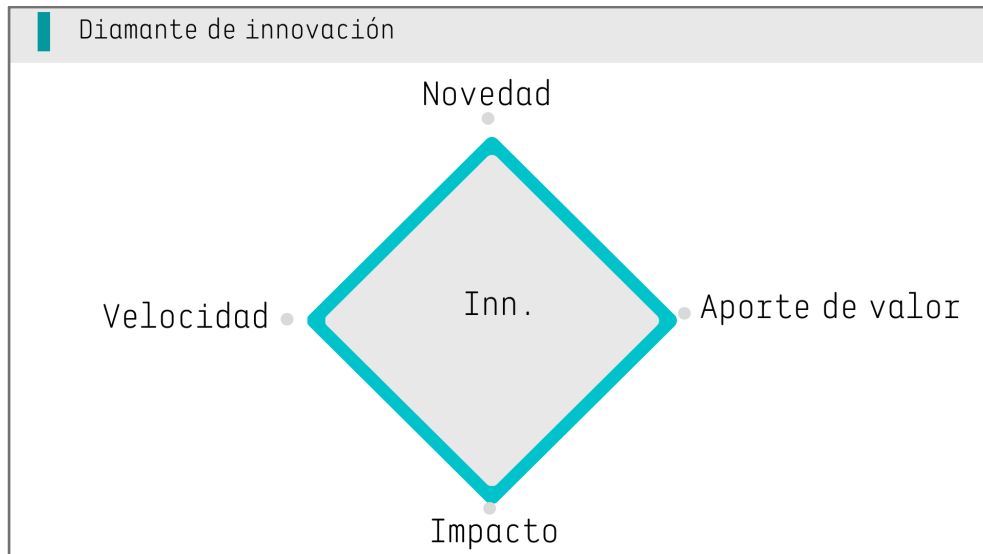
La velocidad de la innovación puede verse afectada de manera natural, a veces, por la resistencia al cambio y pérdida de poder que percibe la organización y la persona, al aceptar la innovación como algo ajeno y externo a ellos. Lo contrario a esto, sería que la velocidad de aceptación sea mayor, al entender la innovación como una oportunidad para mejorar lo que están haciendo, arribando a mejores resultados. Es importante validar cuál es la apertura, motivos y disposición que tienen los recursos humanos y capacidades organizacionales, para receptar la nueva propuesta. El grupo o persona que se resista a estos indicadores de cambio, enlentece su crecimiento y desempeño superior, obstaculizando nuevas y mejores condiciones para las personas y el sistema empresarial genera, que se esté utilizando.

Esta velocidad de la innovación, entendida como el atributo relacionado con la rapidez o lentitud con la que se mueve y asientan las innovaciones, está íntimamente relacionada con el concepto de valor, dirección e impacto de la innovación. Por tal motivo, el estudio del estilo y necesidades del grupo objetivo, al igual que los satisfactores que aporta la innovación, permitirán una mejor velocidad de propagación de esa innovación.

En la variable de velocidad de la innovación, se tiene en cuenta también el tiempo, no solamente en lo que refiere a la rapidez de su posible aceptación, sino desde el lado de las coordenadas y año en el que se vive. Esto es, saber valorar desde lo temporal, cuán innovador es algo. Por ejemplo, si pensamos en la rueda de piedra, que apareció en su momento para facilitar la movilidad y transporte de los primates, hoy es inadmisibles decir que es innovación, pero sí lo fue en ese año. Cuando hablamos de velocidad de innovación, vamos a considerar la rapidez o enlentecimiento de su aceptación, y además, el momento socio-histórico en el que se presenta esa innovación.

Con el objeto esquematizar lo trabajado hasta el momento, se comparte la siguiente pieza comunicacional que refleja la síntesis de lo que implica evaluar una acción innovadora.

Figura 1. El diamante de la innovación



Fuente: Elaboración propia en base de Balmaceda (2021). Novedad y valor los 2 drivers de la innovación. Recuperado de <https://rockingtalent.com/novedad-valor-los-dos-drivers-de-la-innovacion/>

2.3 Tipos, focos y gestión de la innovación dentro de la empresa.

Siguiendo a Morales (2018) cuando abordamos los de tipos de innovación, hacemos alusión a las distintas magnitudes y calidad de la idea presentada y su impacto que generará de acuerdo con el objetivo/necesidad organizacional que se persigue. No todas las estrategias de innovación (tipos) apuntan al mismo sentido. Lo primero que se

responde cada vez que se inicia por el proceso de identificar tipos y focos de innovación es lo siguiente:

- ¿qué queremos mejorar?
- ¿qué necesitamos cambiar?
- ¿qué nos notifica o demanda un cambio?
- ¿quién es el receptor de la innovación?

Estas respuestas serán los primeros indicadores que se toman en cuenta, y que no deben de pasar en alto, para que el trabajo operativo y potencial creativo se enfoque en su resolución. Innovar de forma inteligente implica que, tanto a nivel personal como organizacional, debemos estar atento a los indicadores y “llamadores de atención” que aparecen en nuestra situación y realidad cotidiana, con el fin de captar la señal, abordarla y proponer alternativas de solución que sean superadores y nos lleven a un mejor estadio (Borghino 2018).

Según Pavón y García (2013) hoy en día es indiscutible e independiente del sector y categoría que fuera, pensar a la innovación como una aliada necesaria en la gestión y planificación organizacional y comercial, con vías en la mejora continua, logrando mayor competitividad y posibilitando mejores resultados.

La intención final de este recorrido es poder colaborar con las formas que poseemos para innovar de manera inteligente y sistemática, exponiendo una forma lógica de actuar frente a la gestión de la innovación dentro de los equipos, organizaciones y empresas. Pensar en los tipos de innovación es una forma estratégica de orientar los resultados y márgenes de trabajo.

Para trabajar este tema expondremos una serie de autores que explicitan distintas formas de comprender el tema de tipos de innovación. Uno de ellos,

recuperado del Manual de Oslo, el cual segmenta los tipos de innovación de la siguiente manera:

- Innovación en producto.
- Innovación en proceso.
- Innovación en el marketing.
- Innovación organizacional.

En lo que respecta a innovación de producto, y siguiendo al Manual de Oslo (2018), podemos mencionar que implica “la introducción de un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado respecto a sus características o modos de uso. Esto incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software, la facilidad de uso u otras características funcionales” (IAT, 2012, pág. 12). Si por ejemplo tuviéramos un negocio dedicado a vender vasos de plástico pequeños, una innovación en producto podría ser el cambio de ese plástico, por un tipo de papel más duro que permita transportar agua, al igual que el de plástico, pero usando menos material y siendo más fácilmente biodegradable. Este tipo de innovación en producto mejora la condición actual del producto base, generando novedad para el nicho de mercado, aportando valor para su contexto real y ambiental.

Otro modelo de innovación que podemos ejecutar, es el conocido como innovación en proceso, el cual apunta a “la implementación de un método nuevo de producción o distribución nuevo o significativamente mejorado. Incluye cambios significativos en las técnicas, los equipos y/o el software” (IAT, 2012, pág 12). Una innovación en proceso enfocado en el negocio del Correo Argentino por ejemplo, sería la automatización y mejora en los proceso de selección de cartas por zona. Si antes se hacía manualmente desde cada colaborad, luego paso a maquinas automáticas que las

ordenaba por tamaño, una innovación en el proceso podría ser la selección y distribución de cartas para los carteros respetando la segmentación de las localidades y agrupándolos dependiendo de cada zona.

En lo que respecta a la innovación en marketing podemos decir que la misma “Es la implementación de un nuevo método de marketing, incluyendo cambios significativos en el diseño o el embalaje, la forma de venta del producto (franquiciado, venta directa, etc.), la promoción o el precio. (IAT, 2012, pág 12). Este tipo de innovación debe ser comprendido en base a los objetivos y proyecciones comerciales de la empresa. Para poder innovar en este punto, es necesario estudiar y ajustar la estrategia de innovación a los requerimientos comerciales de la empresa. Por ejemplo, una innovación en marketing podría ser la que nos habilita lo que es el marketing de experiencia. La empresa Heineken además de comercializar sus típidos productos cerveceros, dispone de un local destinado a vivenciar una experiencia memorable por parte del consumidor, donde las actividades, mobiliario, iluminación, estímulos auditivos entre otros driver posibilitan un acontecimiento único a quienes visitan el local. La innovación en marketing apunta también a mejorar su branding, estrategias comunicacionales, formas de vender y cobrar, ocasiones de consumo del producto y servicio, entre otros puntos que conecten al consumidor con la propuesta de valor.

Y por último, en este desarrollo de tipos de innovación según el Manual de Oslo, nos queda pensar la innovación organizacional, la cual se entiende como “la implementación de un nuevo modelo de organizar las prácticas empresariales que hasta entonces no se hubiese contemplado en la empresa, la organización del trabajo (delegación en la toma de decisiones, integración de funciones, etc.) o las relaciones externas (colaboraciones con terceros, outsourcing o externalización, etc.). Esto se

utiliza para intervenir en los procesos de cambio e innovación organizacional apuntando sus intervenciones a mejorar y optimizar procedimientos y protocolos administrativos-organizacionales con base o no en la tecnología. Podríamos tomar como ejemplo el diseño de los nuevos puestos de trabajo, los deadline de una actividad de auditoría y controller, la instalación de un nuevo software administrativo que mejore la cuenta de resultados, entre otras ideas que mejoren las prácticas organizacionales.

Como podemos observar hasta aquí, se presentan tipos de Innovación que conjugan calidad de idea y lugares dónde se implementan. Por otro lado, se presenta formatos que engloban temas de calidad/magnitud de la idea, discriminando el lugar donde la misma se asentará.

De acuerdo a la obra “El Dilema de los innovadores” de Clayton Christensen (2011), podemos recuperar las primeras grandes clasificaciones y tipos de innovaciones que existen conocidas como:

- Innovaciones incrementales o evolutivas.
- Innovaciones disruptivas o radicales.

Ambas con procesos, resultados, estrategias totalmente diferentes, pero a la vez, necesarias en algún punto en tanto su nacimiento y desarrollo permiten la sostenibilidad y evolución de la organización. Lo importante de esta distinción es la claridad en la magnitud y calidad de la idea, siendo la primera “más sencilla” y relacionada con una renovación, mientras que la segunda, de mayor impacto y trascendencia.

La innovación incremental, también conocidas como innovaciones de apoyo o evolutivas, fomentan y alientan cambios o mejoras continuas en los productos, servicios procesos de manera secuencial y necesaria. Es decir, deben realizarse al menos en un

periodo corto de tiempo dentro de la vida organizacional, ya que todas las aristas del negocio deben verse actualizadas.

Las innovaciones disruptivas, plantean nuevas formas de ser, hacer y competir. Se enmarcan dentro de ideas totalmente nuevas, valiosas y que irrumpen dentro de una categoría de negocio. Plantean avances radicales dentro de los modelos de negocio y permiten captar cuotas crecientes de mercado. Este tipo de innovación es mucho más arriesgado que las incrementales, ya que genera la transformación total del *Core Business* de una empresa.

Por otro lado, Markides (1997) en su obra denominada "*Strategy Innovation*" menciona que la "innovación estratégica en el negocio se denominará disruptiva cuando, además de representar una nueva manera de jugar en una industria, los recursos y competencias requeridas para llevarlo a cabo representen algún tipo de conflicto con los necesarios en el negocio tradicional" (p.112).

Estos dos tipos de innovación deben planificarse y auditarse de manera detallada, puesto que requiere de la conversión de procesos, procedimientos y estrategias distintas. Aun así, la implementación de cualquiera de las dos traerá salud estratégica a la empresa, es decir, mejor disposiciones internas y externas, permitiéndole vivir más en el mercado.

A modo de síntesis de estos dos grandes tipos de innovación se comparte a continuación el siguiente cuadro comparativo:

<i>Innovaciones incrementales</i>	<i>Innovaciones disruptivas</i>
<i>Creación de valor sobre productos, servicios, procesos existentes.</i>	Creación de valor a través de nuevos productos, servicios, procesos nunca antes vistos.
<i>Se enmarcan dentro de mejoras continuas.</i>	Ruptura y cambio total de una categoría de negocio.
<i>Las ideas aportan valor y novedad en dosis bajas</i>	Las ideas aportan alta dosis de valor y novedad.
<i>Se conserva la posición competitiva de la organización</i>	Captan cuotas crecientes de mercado y generan cambios positivos en la competitividad de la organización.
<i>La implementación de ideas apunta a trabajar la cadena de valor, operativa y estratégica actual</i>	La implementación de ideas disruptivas requiere de coraje y confianza empresarial.
<i>Suelen mantener el mismo nivel de rentabilidad</i>	Abrean a potenciar fuertemente la rentabilidad
<i>Se genera en tiempo y forma prudencial y continua.</i>	Se genera desde un salto cuali y cuantitativo que genera la organización,

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificados los dos tipos de innovación, el paso que sigue, será diagramar sobre que arista de la empresa lo podemos aplicar. Esto implica el “dónde” o foco de innovación que receptorá la estrategia genérica de innovación, sea este incremental o disruptiva.

Para trabajar este tema, basaremos el despliegue de los conceptos en el libro de Keeley y Pikkell conocido como “ten types of innovation” el cual plantean 10 tipos de innovación. A los efectos prácticos y de entendimiento, vamos a realizar un despliegue de los primeros 3 macro grupos, realizando una adaptación de algunos aspectos técnicos y de Naming, para después adentrarnos en los subgrupos que cada uno compone.

- Configuración

Estos tipos de innovación se centran en el funcionamiento interna y sistema organizacional de la empresa. Aplica a todo lo que tiene que ver con su fuente de ingreso y modalidad, planeamiento general de recursos humanos, procesos y prácticas de cultura y los aliados estratégicos.

- Oferta

Este tipo de innovación se centran en el producto o servicio principal de una empresa, y todo aquello que implique la mejora de la forma de producir, distribuir y obtener los productos y servicios.

- Experiencia

Este tipo de innovación se centra en los elementos orientados al cliente de una empresa y su forma de vincularse con ellos. Impacta de lleno en todo lo que es comunicación de marca, experiencia de cliente, ocasiones de consumo, branding.

Dentro de cada macro grupo, encontraremos distintos caminos para enfocar nuestra estrategia, tomar decisiones como equipo, generar ideas creativas y realizar el seguimiento operativo de cada una (Keeley y Pikkell, 2013, pág. 191).

Configuración Interna de la empresa

Modelo de rentabilidad	Red	Estructura interna	Cultura
Forma de generar ganancias. Tipo de fuente de ingresos.	Alianzas con otros para crear valor. Aliados estratégicos.	Sistema y estructura organizacional. Planeamiento de rrhh	Formas y métodos para hacer mejor las cosas dentro de la cultura organizacional.

Oferta | Propuesta de valor

Desempeño del producto servicio	Sistema de producto servicio
Características distintivas y funcionales	Elementos adicionales y complementarios

Experiencia

Canal de comunicación	Experiencia de cliente	Branding	Ocasiones de uso
Soportes y mejoras en los canales de contacto online y offline.	Eventos y situaciones en el impacto neurosensorial o su vinculación.	Representaciones y mejoras en su identidad visual y posicionamiento.	Interacciones y vinculaciones nuevas.

Como podemos observar, existen diversos marcos teóricos que sustentan la actividad innovadora, enfocándose no solamente en la orientación de la innovación sino también en los lugares que debe ser mejorado o transformado. La importancia de conocer diversos marcos conceptuales permite tener un abanico de posibilidades de entendimiento a la hora de gestionar, siendo importante en un momento, decidir y utilizar mediante un criterio específico, alguna de todas las posibilidades que existen. Esto permitirá direccionar mejor los esfuerzos, recursos y actividades claves teniendo un horizonte claro hacia dónde ir.

Los tipos (calidad de la idea) y focos (lugar de anclaje) de la innovación son una de las herramientas indispensables a la hora de iniciar con un proyecto de cambio, gestionando la innovación de manera apropiada y oportuna. Cada *mánager* responsable de este proceso tiene que tomar decisiones sobre cómo implementará la innovación, diagnosticando la situación actual y el escenario deseado dónde se quiere ir.

En nuestro trabajo final de Maestría se expone un camino conceptual e instrumental para liderar este tipo de actividad innovadora, conservando aspectos básicos de los autores centrales y anexando interpretaciones/cambios oportunos en función del propio recorrido y expertise.

CAPÍTULO III. MANAGEMENT DE LA ACTIVIDAD INNOVADORA

3.1 Diseño: El Plan Estratégico de Innovación (PEInn).

Se propone a continuación una serie de conceptos y prácticas para poder diseñar, desarrollar y liderar diversas estrategias y tácticas con foco en innovación para que la organización en estudio pueda de aquí en adelante gestionar su plan estratégico de innovación o PEInn. Es de vital importancia considerar que uno de los requisitos que cumple este documento e instancia de acompañamiento, es el de “mostrar” ciertas estructuras a los tomadores de decisiones de la empresa para que anualmente, en conjunto con sus otras proyecciones, puedan re-pensar y accionar en materia de nuevos procesos, productos o servicios. Todo ello deberá repercutir en la calidad y novedad de la propuesta de valor que como empresa hacen a sus clientes, respetando y potenciando su *Core Business*.

Todo lo que acontece de aquí en adelante parte de un proceso diagnóstico que se estructura de la siguiente manera:

Proceso diagnóstico	Mapa situacional (Status y operación actual del negocio)	
	Instrumentos	Objeto de análisis
_ Inmersión preliminar. _ Desk Research online y offline. _ Entrevistas cualitativas.	_ Capacidades operativas y cuantificación de recursos (edilicios, humanos, tecnológicos,	_ Reparación y rediseño de su identidad corporativa y propósito superior como organización.

<ul style="list-style-type: none"> _ Observaciones de campo. _ Relevamiento de documentos actuales clásicos de management (planificaciones estratégicas iniciales y contemporáneas, documentos legales, planes de trabajo, plan de marketing y demás documentos soporte). 	<p>financieros y conceptuales).</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Necesidades, dolores y expectativas actuales de la dirección. _ Definición de innovación para la empresa. _ Nuevos productos o servicios generados en los últimos años. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Diseño de su PEInn a partir de sus posibilidades de diferenciación y crecimiento actual. _ Creación de un Mindset y performance empresarial que permita gestionar la innovación en sus 3 áreas centrales: configuración interna, propuesta de valor y experiencia.
---	---	---

El Plan estratégico de innovación (PEInn) aparece como catalizador y potenciador de todas las iniciativas nuevas que deberá emprender la organización de estudio a los fines de poder abordar la innovación interna y externa. Todo ello parte de su diagnóstico situacional, poniendo foco en aspectos de los puntos de dolor, falencias y desajustes en su configuración interna (sobre todo en el planeamiento general de rrhh y temas de cultura corporativa), la propuesta de valor (reversionar el servicio y ofrecer algo novedoso para su público objetivo) y la experiencia de cliente (con foco en la comunicación y los canales que usa, cómo también en conocer los niveles de satisfacción de los mismos).

El PEInn que se presenta a continuación y sus diversas expresiones estratégicas y operativas fueron las que se acordaron entre las partes intervinientes (equipo directivo, maestrando), y se desarrollan en cada punto de este capítulo y consta de las siguientes partes:

<p><i>PEInn</i> <i>Centro Integradis</i></p>	<p><i>Elementos</i></p>	<p>Título. Resumen ejecutivo. Identidad corporativa – Propósito superior Mapa de contexto. Análisis DAFO. Formulación de políticas de innovación (metas). Diseño de tácticas.</p>
--	-------------------------	---

3.2 Resumen ejecutivo. Nueva identidad y propósito corporativo superior.

Resumen Ejecutivo | PEInn | Centro Integradis

<p>RESUMEN EJECUTIVO</p>
<p><i>La presente planificación estratégica de innovación (documento PEInn) tiene la misión central de exhibir los axiomas centrales por los que Centro Integradis podrá generar nuevas ventajas competitivas a partir de delimitar, proponer y accionar en materia de innovación dentro de sus posibilidades.</i></p> <p><i>En función de su proceso diagnóstico se ha delimitado intervenir en 3 ejes centrales que delimitan su funcionamiento: la mejora de aspectos relacionados con el planeamiento de recursos humanos (ejes de formación, creación de nuevos puestos), cultura interna (delimitar la PVE, propuesta de valor al empleado), por otro lado, crear nuevos servicios para ofrecer a sus clientes, y por último trabajar sobre variables de comunicación, identidad visual y niveles de satisfacción de clientes.</i></p>

Centro Integradis adhiere a un concepto de innovación la define como: “Proceso transversal en el servicio que brinda, poniendo como eje central el bienestar y satisfacción de los pacientes y familias que asisten, como también, de toda persona que colabore con la prestación del servicio. Por tal motivo, innovación para nosotros es igual a mejora, calidad y actualización constante que permite ofertar mejores condiciones a lo largo del vínculo terapéutico con el paciente y todo su entorno.”

De acuerdo a este enunciado, el presente Plan estratégico detalla datos e información oportuna para conocer la situación competitiva actual de la empresa y su propulsión comercial y de marca.

Una de las decisiones estratégicas a considerar en este trabajo fue la reparación y re-diseño de su identidad corporativa, la cual paso por un proceso de actualización y mejora necesario para el momento actual en el que se encuentra la empresa (crecimiento edilicio, marcario y financiero). Esta identidad que se presenta a continuación fue pensada en diversas sesiones de trabajo y considerando la voz de distintos interlocutores funcionales al centro, como los coordinadores de área, profesionales que se encuentran trabajando hace más de 8 años y algunas familias que conocen desde el inicio la evolución de la organización.

IDENTIDAD CORPORATIVA DE CENTRO INTEGRADIS	
MISIÓN	Somos un centro de rehabilitación con apoyo a la integración escolar que asiste a la persona y su contexto bio-psico-social desde un abordaje terapéutico y educativo inter y transdisciplinario . Tenemos como prioridad la atención integral y humana del niño, niña y adolescente ,

	logrando acompañar sus procesos de desarrollo en los distintos ámbitos y etapas por los que transite.
VISIÓN	Crecer y evolucionar a través de la experiencia y excelencia profesional . Ser reconocidos como referentes en calidad de los servicios de salud y educativos ofrecidos, como también en la atención integral a la persona y su familia
VALORES	Respeto por el otro. Honestidad e integridad. Empatía Calidez Humana. Compromiso. Actualización profesional
♥ PROPÓSITO SUPERIOR	
<i>(El Por qué existimos Aplicación The Golden Circle: WHAT – HOW – WHY)</i>	
<i>Qué > Servicios de salud y educación.</i>	
<i>Cómo > Mediante instalaciones apropiadas, adaptadas y de excelencia sumando talentos profesionales y con valores bien determinados.</i>	
<i>Por qué > Existimos para acompañar infancias y adolescencias saludables, que puedan crecer en una sociedad abierta a la diversidad y que mire todo el potencial que cada persona tiene, desterrando las barreras sociales que detienen el crecimiento.</i>	

- **ASSETS DE MARCA**

Los Assets de marca hacen alusión a elementos que no son ni aparecen en el nombre ni Core de la empresa pero que al parecer representan o hacen recordar a ella. Para la proyección 2022-2023, y en el marco de tramitar este tema bajo la perspectiva de la innovación se establece:

Assets de marca

Centro Integradis, mediante sus comunicaciones, servicios y experiencia de cliente debe generar asociaciones con:

- Lugar con propuestas innovadoras, distintivas y novedosas en formas de atención a la discapacidad, sumándose al repertorio necesario y tradicional.
- Lugar de formación para profesionales jóvenes (recién egresados) que inicien su inserción laboral.
- Centro de salud y rehabilitación con orientación en neurociencias y neuroeducación.
- Lugar de actualización y vanguardia profesional a partir de la divulgación y transferencia de conocimiento.
- Ser asociado como una marca tipo Hospital Privado, Hospital Allende, Centro modelo.

3.3 Análisis del entorno general competitivo. Mapa de contexto.

Centro Integradis es una empresa prestadora de servicios de salud y educación ubicada en la Provincia de Córdoba Capital, Argentina. Para diagnosticar el ecosistema general donde trabajar la organización se utilizó el mapa de contexto el cual determinar aspectos centrales del mundo, en el cual todo directivo debe el hábito y ejercicio de ejecutarlo semestralmente a los fines de conocer el momento situacional dónde se encuentra su negocio, los clientes y las tendencias que subyacen y atraviesa el proceso decisorio corporativo y personal.

El mapa de contexto se compone de 6 cuadrantes que detallan inputs sobre: tendencias tecnológicas, tendencias sociales/culturales, clima político y económico, necesidades de los públicos objetivos (clientes), incertidumbres del equipo (gestores).

Mapa de contexto		
Tendencias sociales/culturales	Core Business - Identidad	Clima político-económico
<p>_ Macrotendencia: Fronteras porosas: cliente más exigente, solicitando servicios all inclusive a la marca, que mezcle categorías e industrias y que le ofrezca un Upgrade de otra cosa, satisfaciendo sus necesidades primarias y secundarias.</p> <p>_ Macrotendencia: raíces móviles: el cliente necesita que personalicen su experiencia, que lo hagan sentir parte y único. Reafirman la identidad a partir de una experiencia exclusiva.</p> <p>_ Macrotendencia: Egobalance: el cliente busca en cada interacción con la marca facilidad, plenitud, goce, y bienestar. "Hacer sentir bien" en la experiencia de compra/uso.</p> <p>_ Macrotendencia: Neoconectividad: el cliente en su faceta Tech quiere estar a un clic de distancia de todo. Uso del celular como forma de vinculación con las marcas. Todo debe estar conectado.</p> <p>_ Macrotendencia: Concientización ambiental: el cliente espera de las marcas el cuidado por el medio ambiente y entorno donde vive.</p>	<p>_ Centro de rehabilitación con foco en salud y servicios anexos de integración escolar.</p> <p>_ Nace en 2010 con una sede. En 2019 incorpora un nuevo edificio.</p> <p>_ Misión, visión, valores actualizados.</p> <p>_ Servicios que brinda: neurorrehabilitación. Psicología. Psicopedagogía. Psicomotricidad. Fonoaudiología. Kinesiología. Estimulación temprana. Acompañamiento terapéutico. Integración escolar. Transporte de personas bajo tratamiento crónico. Clínica médica. Nutrición. Terapia ocupacional. Asistencia social. Servicio de legales orientado a familia.</p>	<p>_ República federal basada en una democracia parlamentaria. Gobierno de Alberto Fernández.</p> <p>_ Renegociación de la deuda con el FMI a partir del acuerdo de servicio ampliado de fondo.</p> <p>_ Renovación de "precios cuidados"</p> <p>_ Precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad.</p> <p>_ PBI tercer trimestre 2022: crecimiento del 8,6% en relación al mismo periodo del año anterior. Para 2023, el FMI proyecta un crecimiento del PBI 3% y, para el 2023, una suba de 2,5%.</p> <p>_ Tipo de cambio peso/dólar, según cotización promedio tipo de cambio vendedor y comprador del Banco de la Nación Argentina:148,15 (ajustable al tipo de cambio del día de la fecha)</p> <p>_ Tasa de actividad cuarto trimestre 2021: 46,9%; la tasa de empleo se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación en 7,0%.</p> <p>_ Alta carga fiscal y desvaloración simbólica de moneda local.</p> <p>_ Cambios políticos abruptos de la nómina.</p>
Tendencias tecnológicas	Necesidades Puntos de dolor	Incertidumbres
<p>_ Robotic Process Automation (RPA).</p> <p>_ Internet de las cosas IoT.</p> <p>_ Realidad aumentada.</p> <p>_ Realidad virtual.</p> <p>_ Business Inteligencia.</p> <p>_ Big Data.</p> <p>_ Blockchain.</p> <p>_ Criptoeconomía.</p> <p>_ Metaverso.</p> <p>_ Ciberseguridad.</p> <p>_ Wearables.</p> <p>_ Inteligencia artificial.</p> <p>_ Nanotecnología.</p> <p>_ Impresión 3D.</p> <p>_ Nube y Cloud Computing.</p> <p>_ Chatboot.</p> <p>_ Desarrollo de APPs.</p> <p>_ Nuevos negocios: Edtech, Fintech, Healthtech.</p>	<p>_ Necesidades básicas fisiológicas: subsistencia, salud, atención.</p> <p>_ Necesidades derivadas: tener un tratamiento integral de salud y rehabilitación.</p> <p>_ Encontrar un tratamiento y "cura" de la enfermedad.</p> <p>_ Tener un centro de salud y neurorrehabilitación completo, con diferenciales en el servicio.</p> <p>_ Puntos de dolor frecuente: terapias aburridas, servicios de rehabilitación commodities, mucho tiempo haciendo lo mismo.</p> <p>_ Expectativas: encontrar una propuesta de valor (salud y rehabilitación) distinta y novedosa.</p>	<p>_ Contextuales: ¿Cómo serán las restricciones o nuevas medidas generadas por la aparición del Covid-19? ¿Qué sucederá con las políticas económicas de Argentina y Córdoba?</p> <p>_ De la empresa: ¿Cuánto impacto tendrán las intervenciones de Innovación en sus públicos y clientes internos y externos? ¿Cómo se podrá sostener en el tiempo?</p> <p>_ De los recursos: ¿Cuántos recursos humanos, técnicos, edilicios iremos a necesitar para implementar los nuevos servicios?</p> <p>_ De equipo: ¿Cuánta adherencia a los nuevos modelos de trabajo y gestión de la innovación tendremos? ¿Cómo podremos sostener en el mediano y largo plazo estas nuevas prácticas corporativas? ¿Habrà adaptación a las nuevas formas y canales de comunicación para gestionar proyectos?</p>

3.4 Análisis del entorno interno operativo. DAFO

Centro Integradis cuenta con un conjunto de recursos (activos tangibles e intangibles) y competencias (capacidad de la firma para gestionar los recursos) que han ido creciendo conforme avanzan los años, reconociendo en los mismos, su utilidad estratégica para sostener su performance empresarial continua. Aun así, para gestionar un proyecto de innovación se vuelve crítico realizar un análisis del entorno interno operativo que permite diagnosticar la situación actual de la compañía logrando tener una visión sistémica de las posibilidades de diferenciación y crecimiento que se tiene y se deben tramitar.

Desde la disciplina de la innovación, se debe tener una mirada 360° sobre los recursos y capacidades de la compañía a los fines de considerar todos los datos necesarios para ordenar, sistematizar y utilizarlos conforme se requiera el proyecto. El análisis del entorno interno se hace de manera horizontal y vertical, observando y analizando todo el panorama de la empresa.

Se comparte a continuación el análisis interno de la organización de estudio a partir del instrumento DAFO.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> _ Empresa en constante expansión y crecimiento. _ Buena situación económica (nivel de rentabilidad). _ Buena situación financiera (capacidad de pago). _ CEO y gran parte equipo profesional se encuentran desde el inicio hace 10 años. _ Sus 2 instalaciones. Una generada en 2010 y la sede nueva en 2020. _ Buen nivel de reputación corporativa en Google Reseñas. _ Sólida relación con los clientes (familias, Obras sociales): son constante, leales y se encuentran vinculados desde sus inicios. _ Actitud proactiva y apertura al cambio e innovación, asumiendo una alta tolerancia a la frustración y bajo nivel de negación/resistencia. _ Sólida relación con inversores y socios estratégicos (han apoyado el crecimiento desde el momento uno) _ Los procesos administrativos de admisión de nuevos pacientes y autorizaciones se encuentran sistematizados y son ágiles. 	<ul style="list-style-type: none"> _ No están definidas algunas políticas y procesos del planeamiento general de recursos humanos (foco cultura corporativa) _ No existe una planificación estratégica actualizada. _ Aspectos básicos de su identidad visual no se reversionado a las condiciones actuales de crecimiento. _ Su capital humano ha exhibido explícitamente que no es clara la propuesta de valor para con ellos (bajas definiciones sobre employee experience) _ No hay sesiones o prácticas corporativas sobre nuevas tendencias de gestión o reflexión y análisis estratégico. _ No se han implementado herramientas o marcos conceptuales para innovar (incorporación de Agile) _ Los canales de comunicación digitales como web e Instagram se encuentran desactualizados. _ No se han planteado nuevos servicios, reparaciones o mejoras en la propuesta de valor.
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> _ Las nuevas tendencias, tanto del consumidor como las corporativas son ventanas de crecimiento e innovación. _ Nuevos negocios bajo la etiqueta Healtech (innovación, tecnología y salud). _ Cumplimiento de un ciclo de vida organizacional que permite re-pensar el horizonte comercial y marcario al cuál se quiere ir. _ Manifestación de clientes actuales y potenciales que exhiben la necesidad de encontrar un centro de salud y rehabilitación con una propuesta de valor novedosa. _ Incorporación de servicios de Consulting especializados y nuevos marcos metodológicos para la gestión de la innovación. _ Políticas y normativas vigentes que apoyan, acompañan y apuntalan a los servicios que se prestan a las personas en situación de discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Crecimiento de la competencia: equipos interdisciplinarios de profesionales de la salud arman pequeños servicios de atención que captan cuotas de mercado similar a las de Centro Integradis. _ Los grandes hospitales de Córdoba capital están comenzando a diseñar unidades de negocio de atención a la discapacidad con mayores recursos tecnológicos y de posicionamiento marcario. _ El pluritrabajo de algunos profesionales de la salud y educación hacen que su compromiso con Centro Integradis no se optimo. _ La asociación simbólica particular que existe entre marketing, innovación y servicios de salud como algo no compatible o ético. _ Pérdida de empleos, poder adquisitivo y costos altos que repercuten negativamente en la sostenibilidad de la obra social de los pacientes. _ La no capacidad de innovar y presentar mejoras o propuesta disruptivas para los clientes puede generar pérdida de contratos.

3.6 Políticas de innovación (Megametas)

Centro Integradis se propone para el presente año y bajo un horizonte final que se proyecta hasta el 2025 cumplimentar con 2 hitos de performance management a saber:

- Cumplimentar con los Assets de marca (ejes y elementos que se asocian con la marca).
- Diseñar, desarrollar y comunicar internamente las Políticas de innovación (metas de gestión).

Políticas de innovación

Centro Integradis, mediante su operaciones, capacidades y recursos destinados para lograr este nuevo objetivo corporativo, se propone tramitar las siguientes

Megametas de innovación:

- *1 innovación en configuración interna de la empresa.*
- *1 innovación en oferta y propuesta de valor.*
- *1 innovación en experiencia de cliente.*

En función de ellas se establecen las siguientes políticas de innovación.

- *Implementar marcos de trabajos ágiles que impacten en el desempeño profesional y en la actualización de prácticas culturales de la organización en*

el próximo semestre. Tipo de innovación: incremental | Foco: configuración interna.

- *Proponer nuevos servicios diferenciales a los clientes de centro Integradis logrando mejorar su Engagement con la marca y experiencia de cliente durante el 2021/2022. Tipo de innovación: disruptiva | Foco: experiencia de cliente.*
- *Actualizar sus canales de comunicación con los clientes a partir de un nuevo rediseño de su identidad visual, gráfica y digital, siendo una premisa de gestión constante ya que la comunicación es primordial para un buen servicio. Tipo de innovación: substancial | Foco: experiencia de cliente.*
- *Operacionalizar de manera eficiente sus procesos internos con énfasis en su capital humano, el planeamiento general y sus planes de desarrollo de carrera y experiencia del colaborador, creando una cultura de innovación sólida.*

3.7 Tácticas a corto, mediano y largo plazo.

<i>Corto Plazo</i>	<i>Mediano Plazo</i>	<i>Largo Plazo</i>
- Implementar la figura de un Agile Coach de terapias que facilite y dinamice las conversaciones de	- Expansión regional, tanto dentro de Córdoba Capital como otras ciudades de Córdoba.	- Alianzas con hospitales, aplicando una estrategia co-branding. - Expansión internacional de la

<p>equipo, reduciendo la brecha interdisciplinaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear una alternativa de servicio, como, por ejemplo, caninoterapia y deporte inclusive, que amplie las posibilidades que se ofrecen. - Actualizar su identidad visual (isologo, colores, naming) y toichpoint dentro del ecosistema digital. - Establecer un plan de acción para la formación interna del capital humano. - Mejorar la PVE (propuesta de valor al empleado) tanto de sus aspectos tangibles e intangibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sumarse a convocatorias o desafíos públicos o privados sobre temas Innovación abierta. - Crear una escuela de actualización profesional en temas referidos a salud, neurorehabilitación. - Incorporar recurso (auto) y crear el servicio de transportes pasajeros bajo tratamiento crónico. 	<p>marca, los profesionales que allí trabajan (capital intelectual) y/o modelo de atención.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de un nuevo modelo o unidad de negocio: Centro de estética y antiage (nutricosmetica) - Realidad virtual o aumentada aplicada a rehabilitación de fobias u otros trastornos psicológicos.
--	---	---

CANTIDAD TOTAL DE INNOVACIONES PROYECTADAS		14 INNOVACIONES	
	Configuración interna de la empresa	Oferta PV	Experiencia de cliente
INCREMENTALES	4	1	2
DISRUPTIVAS	3	2	2

Observaciones: se incluye el presente plan estratégico de innovación como una táctica de innovación en configuración interna debido a su novedad y valor para la organización en estudio.

CAPÍTULO IV. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y OPERACIONES INNOVADORAS.

4.1 Innovaciones en Configuración interna de la empresa (sistema organizacional)

Se plantean a continuación una serie de representaciones sobre las tácticas de innovación aplicadas para la configuración interna de la empresa. Todas estas aplicaciones (conceptuales, documentales, políticas y de procesos) permiten generar salud estratégica en la organización, revitalizando sus fortalezas, y posibilitando una mayor y mejor sostenibilidad de la misma. Estas tácticas, necesarias para su evolución, le permiten a Centro Integradis iniciar (en algunos casos) y continuar (en los existentes) por el camino de la innovación continua.

A los fines organizativos de la lectura, se enumeran las innovaciones aplicadas en configuración interna.

- Creación del puesto Agile Coach de terapias: incorporación de marcos ágiles de trabajo (con enfoque en Scrum) y su respectivo DPT (descripción de puesto de trabajo).
- Confección de un Roadmap/plan de formación interna: definición del modelo a utilizar y ejes básicos para la perspectiva de Upskilling y reskilling en su capital humano.
- Diseño de Canvas Culture Design. Elementos constitutivos para crear una cultura de innovación.
- Diseño de propuesta de valor al empleado: qué se le ofrece al colaborador desde la marca.

4.4.1 Creación del Agile Coach de terapias. Diseño de nuevos puestos: Documentos DPT (Descripción de puesto de trabajo).

Descripción funcional de la táctica implementada

- **Táctica 1:** Creación de la figura de Agile Coach de terapia.
- **Tipo de innovación:** Disruptiva.
- **Foco de innovación:** Configuración interna de la empresa.
- **Sub-foco de innovación:** Planeamiento general de RRHH.
- **Problema/necesidad que resuelve:** Falta de comunicación (medios y formas) entre los equipos del área de salud, rehabilitación y educación. Dificultad en una coordinación ágil de las conversaciones internas entre profesionales por cuestiones de poca sincronización e iniciativa. A su vez no quedan registros formales y útiles para un posterior seguimiento o inicio de reunión.
- **Novedad/aporte de valor:** La figura del Agile Coach de terapias implica una dosis de novedad bastante alta para la organización puesto que no existe hasta el momento una figura intermediadora de los trabajos interdisciplinarios que deben realizarse. No implica ser un coordinador general, ya que el mismo existe y apunta a lo administrativo/organizativo, sino más bien a la integración y facilitación de conversaciones/reuniones entre profesionales y los objetivos que deben perseguir (mirada 360º del paciente). A su vez será mentor y veedor de las minutas ágiles que deben efectuarse pos encuentros.
- **Beneficiarios:** equipo de profesionales: médicos, psicólogos, psicopedagogos, psicomotricistas, kinesiólogos, fonoaudiólogos, terapeuta ocupacional, maestras integradoras.
- **Implementación:** La figura del Agile Coach de terapias se suma a la nómina de personal, con un rango de “mando medio”, funciones y obligaciones explicitadas y una propuesta laboral específica (cantidad de horas, honorarios profesionales). Se comparte a continuación su DPT (descripción del puesto de trabajo) la cual sintetiza las incumbencias del mismo.

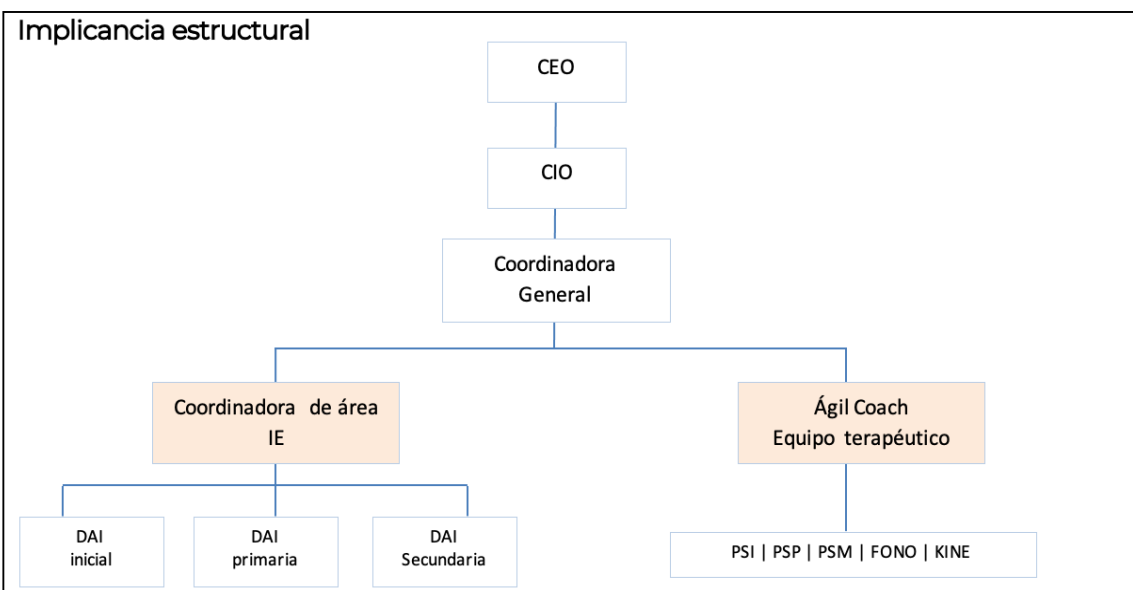
Descripción del puesto de trabajo
ÁGIL COACH DE TERAPIAS

- Lugar y Rol

Organización	Centro Integradis	Sede Central	Padre Luis Monti 1781
Rol que cumple y campo de espectro (Denominaciones y campo de espectro)	Ágil Coach de Terapias Variantes: Controller de procesos de rehabilitación Team Leader Facilitador o coach de equipos.		
Personas a cargo	Equipo de terapeutas (psi, psp, psm, fono, kine)		

- Relaciones Reportes

Dependencia	Dirección General
Reporta a	Coordinadora general
Informes para	licpspnoeliafranco@gmail.com recepción.integradis@gmail.com
Relaciones colaterales	Coordinadora de área de inclusión escolar. Coordinador de cada área disciplinar.



- Descripción del puesto, funciones.

<p>Objetivo del puesto</p>	<p>Acompañar, orientar y facilitar las intervenciones terapéuticas generales y profesionales realizadas por los equipos terapéuticos a los fines de efectuar un seguimiento de los casos y garantizar una correcta implementación de los objetivos terapéuticos acordados para cada paciente.</p> <p>El Ágil Coach de terapias funciona como un mediador-dinamizador del equipo, acompañando en su desempeño, anticipando acciones frente a posibles situaciones críticas velando por la calidad del servicio general ofrecido.</p> <p>La figura del Ágil Coach de terapias tiene como finalidad favorecer una mirada integral del paciente y su entorno en el contexto de su proceso terapéutico.</p>
-----------------------------------	---

<p>Tareas principales (en referencias a la organización)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representar al centro y la marca desde un posicionamiento institucional complementario, reconociéndose como parte del equipo directivo. ▪ Participar de las acciones institucionales prefijadas: cápsulas de aprendizaje, Team Building, reuniones de retrospectiva con los equipos. ▪ Velar por un correcto funcionamiento, eficiencia y desarrollo del servicio brindado a partir de su experiencia, recorrido y conocimiento de los procesos – casos y apostando a la integridad y profesionalismo de los participantes a cargo. ▪ Acompañar y aportar puntos de vista para la creación de conceptos, acciones y condiciones para actividades institucionales. ▪ Elaborar informes ejecutivos (memorias) de las actividades semestrales y anuales del área de rehabilitación.
<p>Tareas principales (en complemento con la Coordinadora General)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar quincenal o circunstancial de procesos críticos que requieran de acción/intervención inmediata por parte de ella. ▪ Socializar de resumen general de los procesos, equipos y profesionales a cargo. ▪ Elaborar informes evolutivos o de gestión que requieran de una visión compartida.

Tareas principales (en referencia con el CAO)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevar de necesidades de formación y actualización profesional del equipo terapéutico. ▪ Coordinar acciones que potencien la sinergia y trabajo del equipo. ▪ Gestionar reuniones a los fines de enriquecer y mejorar la funciones del ágil Coach. ▪ Derivar profesionales que escapen a su marco de actuación y primera intervención que requieran de otro tratamiento en su haber.
Tareas principales (en referencia con el capital humano: equipo terapéutico)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitar conversaciones entre el equipo movilizando la comunicación interna como forma de trabajo en equipo. ▪ Auditar las intervenciones profesionales realizadas de cara al paciente, velando por la excelencia, compromiso e integridad del servicio brindado. ▪ Atender procesos críticos que puedan resolverse con la mirada y experiencia del ágil Coach, utilizando creativa y responsablemente su función. ▪ Liderar y conducir reuniones de equipo y familias a los fines de facilitar una fluida relación entre las partes. ▪ Realizar seguimiento de casos estando informado sobre cuestiones relevantes que deban ser tenidas en cuenta por la coordinadora general. ▪ Efectuar señalamientos, orientaciones, sugerencias que mejoren las acciones y formas de trabajo del equipo profesional.
Tareas principales (en referencias al cliente externo – familias y escuelas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar con las familias los encuentros en el Centro. ▪ Posibilitar espacios de dialogo, escucha y negociación de situaciones o procesos críticos.

Toma de decisiones (acciones y decisiones individuales que puede tomar de acuerdo a su rol)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acciones, orientaciones y sugerencias de trabajo que complementen su campo de acción en referencia a lo anteriormente citado (con la coordinadora general, CAO, equipo profesional, familias). ▪ Instrumento de seguimiento de casos y registro de los procesos críticos. ▪ Modo y forma inicial de intervenir a los fines de facilitar la comunicación y mejorar las intervenciones del equipo. ▪ Coordinar reuniones de equipo conforme necesiten de la revisión de un caso o acción puntual para su mejora. ▪ Formas y métodos para reforzar la comunicación institucional interna.

- Perfil profesional

Educación	Lic. en psicopedagogía. Lic. en psicología. Lic. en terapia ocupacional.
Título	Graduado Completo. Con especialización en psicología sistémica.
Competencias duras (propias del rol)	Conocimientos
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnósticos cognitivos, psicológicos, corporales entre otras disciplinas que recaigan en el marco de síndromes o trastornos. ▪ Conocimiento general sobre cada una de las disciplinas que trabajan en el centro de rehabilitación. ▪ Normativas de salud mental, salud general, derechos del paciente. ▪ Tratamientos y disciplinas novedosas que mejoran la calidad de vida de los pacientes. ▪ Características de la relación terapeuta-paciente. ▪ Tendencias en salud, rehabilitación y trabajo de profesionales del área. ▪ Estar informado sobre el diagnóstico y tratamiento de los pacientes. ▪ Conocer sobre metodologías ágiles: scrum.
	Competencias
	<p>Para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer apoyo a las tareas operativas del equipo profesional. ▪ Trabajar colaborativamente en el diseño y desarrollo de intervenciones profesionales terapéuticas. ▪ Evaluar, corregir y optimizar informes interdisciplinarios que presentes desajustes en su redacción o intención. ▪ Asegurar la presencia, progreso y atención de los pacientes que sigue en función de lo que el equipo profesional comunica. ▪ Asegurar un enfoque más equitativo, respetando las diferencias individuales y las características de cada niño. ▪ Innovar junto a los equipos terapéuticos a través del análisis y revisión de las prácticas profesionales. ▪ Formar al equipo profesional en nuevas perspectivas e intervenciones del área salud.
Competencias blandas	Conocimientos

(propias de la personalidad)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento integrativo y crítico. ▪ Agilidad, flexibilidad cognitiva y toma de perspectiva. ▪ Liderazgo y capacidad para influir al equipo. ▪ Autoorganización. ▪ Capacidad indagativas y escucha activa. ▪ Creatividad. ▪ Negociación. ▪ Capacidad empática. ▪ Determinismo y toma de decisiones. ▪ Visión sistémica. ▪ Motivación y orientación al logro. ▪ Asertividad.
	Competencias
Experiencia laboral	<p>Para</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concretar acuerdos con equipo profesional, familias y demás actores institucionales para reuniones de seguimiento o cierre. ▪ Resolver acuerdos de intereses, que beneficien al paciente y familia. ▪ Comunicar de manera clara y específicas las sugerencias terapéuticas, feedback y devoluciones al equipo profesional. ▪ Coordinar reuniones efectivas y enriquecedoras para el grupo. ▪ Entender de manera analítica y crítica la situación particular y contextual del paciente y su familia. ▪ Desenvolverse efectivamente en ambientes de trabajo, con precisión y determinación. ▪ Empezar acciones innovadoras que permitan potenciar la sinergia del equipo profesional. ▪ Disponer de flexibilidad cognitiva para cambiar y modificar esquemas de trabajo conforme la realidad institucional. <p>Terapeuta en centros de rehabilitación o consultorios privados. Trabajo en equipos interdisciplinarios. Organización de grupo de trabajo o estudio. Gestión de equipos interdisciplinarios en entornos complejos. Coordinación de área. Coordinación de actividades organizacionales Organización de talleres y actividades recreativas.</p>

KPI del rol
<p>La evaluación de desempeño será efectuada por la coordinadora general, registrando los siguientes KPI anuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de reuniones inter-áreas. - Cantidad de reuniones inter-institucionales (Colegios, otros centros) - N° de intervenciones novedosas dentro de los planteos. - Organización de eventos de formación.

La figura del Agile Coach de terapias proviene de la introducción y adopción de marcos ágiles de trabajo como nuevo valor corporativo, siendo uno de los recursos, prácticas y acciones que se instalan desde la perspectiva de innovación (con foco en SCRUM). Esto conlleva beneficios organizativos y comunicacionales nuevos ya que introduce nombres y funciones destacadas en un contexto monótono y que suele ser un tanto rígido. De esta manera, y en acompañamiento con formaciones específicas, la organización irá adoptando marcos ágiles, generando un cambio de Mindset y comportamientos nuevos, enfocados en la satisfacción del cliente y en consonancia con una filosofía de innovación continua.

La implementación de esta figura dentro de la organización de estudio permite ir iniciando el camino de la innovación desde un liderazgo apreciativo, cálido y participativo que considere a las conversaciones como una herramienta poderosa de co-creación y enriquecimiento grupal. Estas gestiones internas permiten un beneficio secundario en el paciente o “cliente” de esta empresa prestadora de servicios, ya que su información e intervenciones pensadas para él serán con un mayor grado de conciencia y ordenamiento. Todo ello se dará a partir del uso adaptado de prácticas, principios y valores ágiles puestos al servicio de crear proyectos que aporten valor. Estos proyectos no son instancias comerciales, sino más bien, planes de trabajos terapéuticos priorizados y creados bajo una negociación constructiva de los objetivos, recursos y

resultados que se esperan lograr de cada uno de los tratamientos terapéuticos que se asignan.

El Agile Coach de terapias adquiere un rol de mentor y formador en valores ágiles dentro de la organización, siendo uno de los eslabones primordiales de este plan de innovación/intervención. A partir de él y otras iniciativas organizacionales se llevará a la organización de estudio a una faceta nueva en la forma de entender, gestionar proyectos y trabajar en equipos multigeneracionales e interdisciplinarios.

Esta táctica de innovación representa ya en sí una actividad ejecutiva altamente innovadora en tanto provee de nuevos conceptos (nombres y filosofía), documentos (DPT), practicas (comportamientos) innovadores para la empresa nunca antes usados.




4.1.2 Macroproceso de desarrollo: Plan de formación interna. Upskilling y reskilling para su capital humano.

Descripción funcional de la táctica implementada

- **Táctica 2:** Diseño del plan de formación interna bajo tendencia de Upskilling y reskilling para su capital humano. Nombre de la acción: Integradis Academy.
- **Tipo de innovación:** Incremental.
- **Foco de innovación:** Configuración interna de la empresa.
- **Sub-foco de innovación:** Planeamiento general de RRHH.
- **Problema/necesidad que resuelve:** Carencia de una hoja de ruta o roadmap que delimite los elementos básicos de un plan de actualización y capacitación para los colaboradores. No existe hasta el momento pilares de formación y propuestas para adquirir o actualizar las competencias de los profesionales.
- **Novedad/aporte de valor:** La creación de un RoadMap del plan de formación permite tener una visión global de los ejes centrales de un plan formativo,

registrando los datos básicos para lograr tal fin. Este documento nuevo para la organización podrá ser utilizado tanto para la nómina completa de personal como también por áreas de atención, logrando de esta manera autogestionar cápsulas formativas específicas. A su vez se delimitan las dos grandes posibilidades que proviene de la Upskilling (aprendizaje de nuevos contenidos para incrementar habilidades) y Reskilling (aprendizaje de nuevos contenidos para potenciar habilidades).

- **Beneficiarios:** equipo de profesionales como médicos, psicólogos, psicopedagogos, psicomotricistas, kinesiólogos, fonoaudiólogos, terapeuta ocupacional, maestras integradoras.
- **Implementación:** El Roadmap de formación interna se implementará como una acción global para todos los integrantes bajo los lineamientos de formación que el CEO de la organización proyecta junto al resto de los directivos. A su vez, el Agile Coach de terapias podrá usar el instrumento para co-crear entre áreas pequeñas cápsulas de formación interna de acuerdo a la detección y tratamiento específico de las propias necesidades. Se comparte a continuación el modelo empleado como Roadmap general y en anexos uno de los formatos empleados:

INTEGRADIS ACADEMY			
ROADMAP DE FORMACIÓN INTERNA			
Objetivo	Diseñar y desarrollar experiencias formativas flexibles, bajo el marco de Upskilling y Reskilling para los colaboradores de la empresa fomentando la integración entre ellos y el enriquecimiento intelectual y emocional mediado por aprendizajes. Se focaliza esta etapa con vistas en actividades presenciales.		
EJES ESTRATÉGICOS			
			
Upskilling	Reskilling	Agilidad	
Temáticas			
Neurociencias cognitivas. Neuro rehabilitación. Realidad virtual aplicado a trastornos de fobias. C-Board (app comunicación aumentativa e integrativa)	Perspectiva TEA. Psicofísica integral. Desvíos del neurodesarrollo. Intervenciones psicoeducativas. Psiquiatría y contexto social.	Agilidad empresarial Scrum Kanban Design Thinking Coaching de equipo Gestión de proyectos	
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN			
<p>El 2022 de Centro Integradis se visualiza como una instancia de crecimiento y apertura a nuevos espacios, roles y momentos corporativos, siendo uno de ellos la introducción a crear una cultura de innovación. Esto conlleva poder sistematizar e innovar en el planeamiento general de recursos humanos. En esta oportunidad hablamos del macro-proceso de Desarrollo (capacitación de personal).</p> <p>A su vez, se suma el considerar que actualmente la empresa no ha considerado anteriormente este punto como una estrategia de fidelización en su propuesta de valor y que impacta en la rentabilidad del negocio al tener colaboradores formados en nuevas tendencias sobre las disciplinas de salud y educación con las que trabajan.</p>			
IMPACTO ESPERADO EN EL COLABORADOR/ORGANIZACIÓN			
Aspecto Cognitivo	Actitudinalmente	Corporativo	Marca Empleadora
Aumentar su capacidad intelectual (CI) a partir de nuevo conocimiento racional que incorpora ampliando sus esquemas mentales.	Desplegar nuevas acciones intelectuales, creativas y operativas en su jornada diaria en función de los planes terapéuticos integrales.	Fomentar la formación y aprendizaje organizacional colaborando con el desempeño individual y colectivo.	Ser un atributo diferenciador ofertado en los procesos de reclutamiento y selección con fines de atracción y fidelización.
RESPONSABLES			
<p>Coordinación general: cuestiones técnicas-administrativas de contratación. Coordinador de cada área de rehabilitación y área educación: detección de necesidades. Agile coach de terapias: facilitador de encuentros virtuales y presenciales. Consultor en innovación: proveedor de profesionales expertos en las temáticas nuevas. Profesional experto o centro formativo externo.</p>			
TIMELINE FRECUENCIA			
1 vez al mes	2 horas	Presencial Sede + Virtual	
INVERSIÓN ESTIMADA POR ENCUENTRO			
<p>Destinar un presupuesto mensual de \$50.000 para una jornada de 2 horas. Revisar proyecto Incompany con cada agente.</p>			

Integradis Academy fue la táctica de innovación en configuración interna que permitió englobar todo lo que tiene que ver con capacitación y actualización profesional de los colaboradores de la empresa. A partir de la creación del Roadmap y ejes estratégicos de UP y Reskilling los coordinadores de las distintas áreas, la coordinadora general y la Agile Coach pueden diagramar con constancia y direccionamiento los tópicos nuevos que necesitan ser transferidos a sus colaboradores, cómo también, ser un medio para satisfacer las necesidades de capacitación que se detecten por fuera de este plan.

Esta innovación respeta el atributo de novedad al presentar un formato novedoso (documentos y pilares) para implementar planes de formación, tema que se encontraba librado al azar por carencia de instrumento y comprensión de su importancia, y por otro lado, el atributo de aporte de valor, también se ve aprobado puesto que las formaciones ejecutadas modifican para bien las estructuras (comportamientos y herramientas de los profesionales).

La innovación en configuración interna de la empresa abreva por lograr salud estratégica organizacional al presentar acciones novedosas que potencien el desempeño superior de la organización, aumenten el bienestar y satisfacción de las personas que trabajan allí, y cumplan a partir de lo nuevo, con los lineamientos establecidos en su plan estratégico organizacional.

El Roadmap de formación es un instrumento organizacional general que depende de su equipo directivo, pero a su vez, se socializa como un instrumento de áreas (por cada servicio que se brinda) para que su coordinador general y en colaboración la Agile Coach puedan diseñar posibles rutas internas de aprendizajes para su equipo interno.

4.1.3 Cultura organizacional innovadora. Canvas Culture Design. Aplicación de prácticas Agile/Scrum en los equipos. Reuniones de revisión (Review Scrum) y de retrospectiva.

Descripción funcional de la táctica implementada

- **Táctica 3:** Alineamiento para una cultura de innovación y centrada en la experiencia saludable del colaborador. Co-creación de un diseño de cultura mediante Canvas Culture Design.
- **Tipo de innovación:** Disruptiva.
- **Foco de innovación:** Configuración interna de la empresa.
- **Sub-foco de innovación:** Cultura.
- **Problema/necesidad que resuelve:** dificultades en el reconocimiento formal e informal de aspectos relacionados con la cultura de trabajo de la empresa, no registrando qué prácticas internas son fundantes y aportan valor, cuáles deben actualizarse y ser nuevas. Por otro lado, trabaja sobre la necesidad de actualizar los lineamientos reales y simbólicos de la cultura corporativa, innovando en la forma de crearlos, acordarlos y presentarlos (implementación del lienzo).
- **Novedad/aporte de valor:** la ejecución de esta táctica de innovación cumple con los atributos de novedad, al ser una herramienta nueva de concreción de proyectos internos para abordar los temas de cultura, generando una formación situada en temas de cultura interna, propósito y valores organizacionales, como también la forma de reconocer y reflexionar sobre los *in/Out* o las conductas premiadas o castigadas de las personas que allí participan. Por otro lado, también aporta valor, modificando estructuras para bien, al permitir que todos los miembros de la organización participen de su diseño, expresen su voz, sean escuchados y conozcan fehacientemente lo que espera la organización de ellos y cuál es su promesa de valor.
- **Beneficiarios:** nómina completa de personal, desde el área de secretaría, administración, infraestructura y sistemas, área salud/rehabilitación (equipo completo de profesionales) y área de educación (maestras integradoras, acompañantes terapéuticos, profesores de educación especial)

- **Implementación:** La creación y socialización del Canvas Culture Design se realizó con el equipo directivo en primera instancia y luego con el equipo de profesionales en distintas sesiones de trabajo. Su elaboración requirió un proceso de análisis estratégico y consciente sobre la situación actual en relación a estos temas de cultura (*Mindset* crítico-analítico) para luego idear formas viables y sostenibles en el futuro (*Mindset* creativo-generativo). Todas las formulaciones que se exhiben en el Canvas Culture Design son expresiones y acuerdos creados entre las partes intervinientes y funcionales de la organización de estudio. Esto permite que todos conozcan, interioricen y se encuadren dentro de las explicitaciones de cada cuadrante. Esta táctica de innovación se acompañó de formaciones sobre lo que es una cultura de innovación y sus ventajas para los equipos y la organización. Por otro lado, se incluyó las prácticas Agile provenientes de Scrum como son las reuniones de Review y retrospectivas de equipo. A continuación, se comparten el lienzo/esquema utilizado.

CULTURE DESIGN CANVAS

Diseña una cultura que impulse tu organización hacia el futuro.

Equipo



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

CC BY-SA Creado por Gustavo Razzetti FearlessCulture

www.fearlessculture.design

Fearless Culture

El Canvas Culture Design permite a la organización de estudio plasmar mediante un documento visual completo los aspectos centrales que deben respetar y transmitirse para crear una cultura de innovación, centrada en el bienestar de todas las personas que participan y construyen Centro Integradis. Por otro lado, su confección y socialización resultó ser como tal una instancia de innovación al generarse sesiones de ideación nunca antes implementada en la empresa.

Cada uno de los cuadrantes expuestos condensa información que los profesionales de todas las áreas pudieron exhibir y/o conocer conforme el estadio de su participación en la empresa o sesión. Este documento fue comunicado a partir de los medios online (email corporativo, newsletter, grupo de WhatsApp) y offline

(impresiones de Flyer y exposición en “transparente-novedades, reuniones de equipos por áreas, conversaciones formales e informales).

La creación del Canvas Culture Design dio lugar también a la inclusión y formalización de dos prácticas culturales fundamentales para los equipos y proyectos (planes integrales terapéuticos): el empleo de las ceremonias Scrum, sobre todo las reuniones de retrospectiva y las review.

Además de las capacitaciones sobre este tema, el cual es transversal en todo este plan de innovación, los equipos de profesionales de la salud-rehabilitación, los equipos de educación y el área de secretaría-administración tienen el deber de adherirse a los formatos establecidos para estos dos eventos corporativos relacionados con la gestión. Se expone a continuación de qué se trata cada reunión y como se adaptó a la organización de estudio.

<i>Ceremonias Scrum</i>	<i>Retrospectiva de equipo</i>	<i>Review de resultados</i>
<i>Qué es</i>	Es una reunión para conocer el desempeño del equipo grupal e individual y su estado emocional-cognitivo frente al plan integral del paciente y el trabajo inter-área.	Es una reunión para evaluar los resultados obtenidos con el paciente, cumplimientos de objetivos Smart, impacto esperado y devolución de la familia o agentes convocados. Esta instancia es de extrema objetividad y conciencia aplicada a los logros.
<i>Cuando se hace</i>	<ul style="list-style-type: none"> _ Al cumplimentar con los objetivos terapéuticos. _ Al finalizar un bimestre. _ Puede darse conforme lo solicite algún miembro o 	<ul style="list-style-type: none"> _ Al cumplimentar con los objetivos terapéuticos. _ Al finalizar el mes, trimestre y semestre. _ Puede darse conforme lo solicite algún miembro o

	cuando debe re-encauzarse el proyecto.	cuando debe re-encauzarse el proyecto.
<i>Duración</i>	Entre 2 y 4 horas.	Entre 1 y 2 horas.
<i>Quiénes participan</i>	<ul style="list-style-type: none"> _ Agile Coach de terapia. _ Coordinadora general. _ Coordinadora de área. _ Equipo profesional (salud, educación o administración). 	<ul style="list-style-type: none"> _ Agile Coach de terapia. _ Coordinadora general. _ Coordinadora de área. _ Equipo profesional (salud, educación o administración). _ Puede participar la familia del paciente u otro agente/institución (ejemplo escuela).
<i>Temas/tópicos que se tramitan</i>	<p>De acuerdo al proyecto/plan terapéutico:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ ¿Cómo me siento con...? _ Emociones, sentimientos, reflexiones, inquietudes personales. 	<p>De acuerdo al proyecto/plan terapéutico:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Lo logrado. _ Lo que falto. _ Impedimentos encontrados _ Mejoras y compromisos.
<i>Impacto esperado</i>	Se espera que al finalizar se haya podido reflexionar sobre la vivencia personal de lo trabajado personalmente y con el otro. Recolección de oportunidades de mejora personales y profesionales.	Se espera que al finalizar se haya podido comunicar y afianzar los resultados obtenidos para con el cliente (paciente/familia) generando nuevos acuerdos y compromiso-acción para el avance del plan terapéutico integral.

Estos eventos se diseñaron para garantizar la inspección y transparencia en el avance de los proyectos (planes terapéuticos integrales) persiguiendo el fin de tener una unidad de tiempo (*time-boxes*) establecida para reflexionar, auditar y revisar en conjunto los resultados obtenidos para el paciente como también una forma de sistematizar formalmente las conversaciones internas de los equipos.



4.1.4 Diseño de PVE (propuesta de valor empleado). Redefiniciones de acuerdos y nueva propuesta.

Descripción funcional de la táctica implementada

- **Táctica 4:** Esquema y confección de la PVE (propuesta de valor al empleado). Aplicación de estrategias de marketing interno y employee branding.
- **Tipo de innovación:** incremental.
- **Foco de innovación:** Configuración interna de la empresa.
- **Sub-foco de innovación:** Planeamiento general de recursos humanos.
- **Problema/necesidad que resuelve:** Falta de delimitación formal sobre los beneficios que ofrece la empresa para con sus trabajadores, remarcando lo que ya disponen y proponiendo un mix de nuevos productos/servicios/acciones que se entregan a los nuevos y antiguos profesionales. A su vez, se resuelve el problema de no conocer en profundidad ni registrar formalmente lo que la empresa dispone como beneficios. En algunas entrevistas algunos profesionales no conocían qué incluye y ofrece trabajar en Centro Integradis.
- **Novedad/aporte de valor:** como atributo de novedad se recupera el concepto de propuesta de valor al empleado (PVE) el cual se utiliza desde Dirección General como una forma de entender, cuidar y buscar opciones posibles para atraer, retener y fidelizar los talentos que trabajan en la empresa, disminuyendo la rotación de personal (aunque ello no sea un proceso crítico para esta empresa). Por otro lado, el atributo aporte de valor (modificación de estructuras para bien) se valida a partir de socializar, compartir y entregar el conjunto de beneficios que la empresa re-diseñó. Si bien algunos son básicos y esperados, aparecen otras posibilidades que mejoran el *Engagement emocional* (conexión) del trabajador para con la marca y a su vez se transforma en un embajador y promotor de la misma dentro de su círculo personal y profesional cercano.
- **Beneficiarios:** nómina completa de personal, desde el área de secretaría, administración, infraestructura y sistemas, área salud/rehabilitación (equipo completo de profesionales) y área de educación (maestras integradoras, acompañantes terapéuticos, profesores de educación especial)

- **Implementación:** el diseño y culminación del presente esquema y propuesta de valor se generó de manera co-creada entre los directivos y la parte involucrada en el presente trabajo. Previo a la sesión de ideación y selección de posibilidades se generó una instancia formativa sobre las temáticas de: marca empleadora, experiencia del colaborador y marketing interno. De esta manera se instruyó sobre estos marcos conceptuales e instrumentales a conocer por parte de la Dirección General a los fines de que pueda conocer herramientas para trabajar mejor con su capital humano y plantee opciones saludables para mejorar su experiencia de trabajo. Una vez confeccionada la propuesta de valor al empleado, se generó su naming específico, Integradys Kit, y todo lo que incluye esta acción, separando los beneficios materiales e inmateriales que se ofrecen. Luego mediante marketing y comunicación interna se socializó la propuesta mediante mailing, mensajes de WhatsApp y reuniones uno a uno con los profesionales de mayor antigüedad reconociendo su unión y fidelidad para con la empresa.

INTEGRADIS KIT

Tangible	Intangible
	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remuneración/Honorarios mensuales antes del día 5. ▪ 2 bonos anuales equivalentes a un mínimo del 60 % del sueldo. ▪ Comisión del 10% sobre nuevos clientes (obras sociales nuevas, nuevas prestaciones o nuevos pacientes). ▪ Obra Social Sancor 3000. ▪ Kit inicial de merchadising centro Integradis: chaqueta, barbijo, agenda, taza, lapicera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integradys Academy: formaciones mensuales en temáticas sobre nuevas tendencias en salud, rehabilitación y gestión de proyectos. ▪ Integradys Mentoring: coaching individual para el desarrollo de habilidades socio-emocionales. ▪ Integradys Family: Licencias especiales y extendidas por maternidad. ▪ Esquema de Work from anywhere durante 1 mes. ▪ Día del cumple libre. ▪ Modalidad de trabajo híbrido: salas equipadas y homeoffice para eventos particulares. ▪ 21 días de vacaciones. ▪ Pago del 25% del valor de la cuota en academia de IICANA.
Observaciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Aplica a nómina de personal luego de cumplimentar con los 3 meses de prueba. - Todas las propuestas de valor que la empresa asigna se pueden personalizar aún más según perfil y conversación con la persona que asumirá el cargo, pudiendo modificarse alguno de los puntos presentados. - La autorización final sobre la negociación y modalidad lo realiza dirección general. 	
Ultima actualización: JUNIO 2022	

Se presenta esta innovación como una acción destinada a gestionar temas de marca empleadora que Centro Integradis debe realizar, siendo una táctica y un recurso necesario para que los trabajadores de hoy en día aumenten su fidelidad y convicción a la hora de trabajar en la empresa. A su vez, poder pensar y accionar en atributos diferenciadores de marca empleadora permite que la empresa pueda ubicarse como

una opción interesante para conocerla y considerarla como una opción atractiva para trabajar.

Una propuesta de valor al empleado que condense las soluciones a sus necesidades, expectativas y motivaciones es una herramienta de atracción y negociación que toda empresa debe disponer, diferenciando claramente los aspectos tradicionales que debe cumplir (pagos, dinero) pero también los *Upgrade* o puntos extra que ofrecen para cuidar, mejorar y ayudar a que las personas que trabajan se sientan cómodas y a gusto.

Esta táctica de innovación implementada tiene un impacto en el corto plazo, al ofrecer a sus actuales trabajadores un mix de productos/servicios/acciones que pueden utilizar cuando lo requieran, pero también, apuntar a su proyección en el mercado al momento de investigar y reclutar nuevos profesionales. En las placas de difusión, en sus redes o en las entrevistas se comparte un documento que exhibe los beneficios en primera instancia, como también se refuerzan en las instancias de Inducción. Estas comunicaciones explícitas e implícitas tienen la misión de trabajar también sobre la reputación y el posicionamiento que le interesa adquirir a la empresa dentro de la mente de su mercado (profesionales de la salud y educación).

4.2 Innovaciones en la Oferta / Propuesta de valor.

4.2.1 Nuevos servicios: deporte inclusivo, caninoterapia, yoga para niños.

A los fines de lograr un cumplimiento de las políticas y objetivos de innovación planteados en el PEInn co-creado con la empresa, se establece generar tácticas de innovación en lo que se considera como oferta/propuesta de valor. Por ende, desde la disciplina y gestión de la innovación se pretende proponer cambios, mejoras y nuevas propuestas/servicios que ofrece la empresa.

Todo lo que implica innovaciones en la oferta/propuesta de valor debe pensarse como aquellas nuevas opciones que se crean, desarrollan y comercializan, siendo complementarias a la propuesta de valor base, sustitutas o radicalmente nuevas/disruptivas para el entorno cercano y mercado que se ofrece.

En el desarrollo se plantearon generar propuestas siguiendo unas premisas co-construidas con el equipo directivo, a saber:

- Que generen novedad para el cliente que asiste a Centro Integradis y aporten valor.
- Que no se hayan aplicado anteriormente bajo algún formato dentro de la empresa.
- Que sea radicalmente distinta a las terapias, talleres y eventos que se ofrecen a los clientes habitualmente.
- Que permita marcar tendencia en el mediano y largo plazo.

Bajo estos lineamientos se desarrollaron e implementaron 3 innovaciones en la oferta:

1º	2º	3º
Deporte Inclusivo	Canino Terapia	Yoga para niños

Se comparte a continuación las diversas piezas comunicacionales diseñadas para la difusión en sus canales propios y externos, y en los formatos online y offline de las 3 tácticas de innovación. A su vez desarrolla su respectiva explicación.

Descripción funcional de la táctica implementada

- **Táctica 5:** Nuevo servicio de DEPORTE INCLUSIVO.
- **Tipo de innovación:** disruptiva.
- **Foco de innovación:** Oferta.
- **Sub-foco de innovación:** Sistema del producto/servicio
- **Problema/necesidad que resuelve:** Falta de propuestas atractivas, novedosas y complementarias a las terapias tradicionales que se le ofrecen a los pacientes en situación de discapacidad y que asisten a Centro Integradis u otros centros de rehabilitación integral. Por otro lado, la implementación de esta propuesta satisface la necesidad de trabajar sobre la socialización de los niños y adolescentes mediante la práctica de un deporte funcional para ellos.
- **Novedad/aporte de valor:** El deporte inclusivo es una práctica física, educativo-terapéutica que toma como base el deporte general y adaptado para crear una alternativa distinta para los niños con y sin discapacidad, creando encuentros diversos dónde lo lúdico, la enseñanza de valores y la integración motora-emocional se dan conjuntamente. Esta táctica de innovación genera novedad al implementarse en un entorno que aún no conoce de qué se trata la misma y la cual la misma se distingue de lo que es el servicio de Kinesiología o deporte tradicional. En tanto su implementación aporta valor, modificando para bien la forma en que los pacientes de Centro Integradis vivencian el deporte y el relacionamiento personal con otros niños/adolescentes que se unen para aprender y practicar los ejercicios que se proponen. Esta actividad involucra diversos juegos, prácticas y rutinas novedosas que fomentan la inclusión, la gestión emocional y el entretenimiento. Este nuevo servicio es complementario a lo que actualmente ofrece la empresa y mediante un benchmarking se puede apreciar que la misma no se aplica dentro de la región (Ciudad de Córdoba).
- **Beneficiarios:** clientes que asisten a centro Integradis, en su rol de pacientes que utilizan los servicios de rehabilitación y educación. Clientes potenciales: servicio ofrecido al público en general, familiares de los pacientes.

- **Implementación:** esta táctica se desarrolló bajo una fase estratégica, siendo aquella que permite entender su lógica e impacto y una fase operativa, que apunta a resolver su cuestión de ejecución. Una vez ideada la táctica, se ejecutaron cuestiones operativas como: seleccionar el profesional experto responsable del nuevo servicio (investigación, reclutamiento y selección). Luego se formularon las piezas comunicacionales para sus medios online y offline que permitan dar a conocer el nuevo servicio tanto al público en general, y principalmente, a los pacientes del Centro. Posterior a la convocatoria se generaron instancias de sensibilización con las familias y logística para poner en práctica el nuevo servicio. El mismo se determinó en un horario específico, que no opaque ni suplante las terapias asignadas. El nuevo servicio de Deporte Inclusivo se dictó los días Viernes, en el horario de 18 a 19:30, y permitió en una primera instancia y fase trabajar oportunamente con un grupo de niños y adolescentes. Este servicio queda abierto al público en general con un costo específico para clientes potenciales y sin costo para pacientes frecuentes de Centro Integradis (condición a revisar en un futuro).

SUMATE | INSCRIBITE

DEPORTE INCLUSIVO

Integramos a través del deporte, orientado a personas con o sin discapacidad. El deporte al servicio del disfrute y el crecimiento desde las habilidades disponibles.

Centro Integradis Centro_Integradis

CENTRO INTEGRADIS

Fuente: pieza comunicacional centro Integradis.

Descripción funcional de la táctica implementada

- **Táctica 6:** Nuevo servicio de CANINOTERAPIA.
- **Tipo de innovación:** disruptiva.
- **Foco de innovación:** Oferta.
- **Sub-foco de innovación:** Sistema del producto/servicio
- **Problema/necesidad que resuelve:** Falta de propuestas atractivas, novedosas y complementarias a las terapias tradicionales que se le ofrecen a los pacientes en situación de discapacidad y que asisten a Centro Integradis u otros centros de rehabilitación integral. Por otro lado, la implementación de esta propuesta satisface
- **Novedad/aporte de valor:** Caninoterapia es en sí una táctica novedosa para el entorno dónde se aplica, siendo una práctica poco usual por variables externas como profesionales capacitados o conocimiento sobre la misma. Por lo expuesto, el incluir Caninoterapia dentro de la propuesta de valor de Centro Integradis permite a sus

pacientes/clientes vivenciar una innovación, captando desde otro ángulo su interés y motivación frente a una práctica nueva complementaria dentro de sus terapias habituales. La dosis de novedad aplica a todos sus integrantes (equipo de profesionales) los cuales se capacitaron a los fines de integrar sus objetivos terapéuticos y practicas discursivas a este nuevo servicio que pueden recomendar a sus pacientes. En cuanto al aporte de valor (modificar estructuras para bien) se evidencia al vivenciar la satisfacción y alegría con la que muchos pacientes utilizaron esta práctica. La inclusión de un perro entrenado como mediador de terapia permite que el tiempo de sus terapias se comprenda de otra manera, más amena y divertida, a la vez que les posibilita trabajar sobre sus dificultades particulares. Este servicio nuevo es un claro ejemplo de cómo una innovación además de ser nueva y aportar valor puede trabajar en pos de lograr salud estratégica de manera individual (paciente), grupal (familias, equipos de profesionales) y regional (practica novedosa para salir de la rutina).

- **Beneficiarios:** clientes que asisten a centro Integradis, en su rol de pacientes que utilizan los servicios de rehabilitación y educación. Clientes potenciales: servicio ofrecido al público en general, familiares de los pacientes.
- **Implementación:** como todo servicio nuevo su ejecución se apoyó en los canales de comunicación online y offline disponibles por la empresa. Los embajadores de este nuevo servicio fueron los equipos de profesionales de la salud, sobre todo las áreas de kinesiología, psicomotricidad y terapia ocupacional. El nuevo servicio se ofreció sin costo para los pacientes/clientes comprometidos y frecuentes del Centro y se dejó la posibilidad abierta al público con un costo mínimo, puesto que a nivel comercial uno de los objetivos que persiguió esta táctica de innovación fue dar a conocer la marca Centro Integradis y los servicios que se ofrece.

Por otro lado, se emplearon algunas estrategias de marketing digital, sobre todo inversión mínima en pauta digital a los fines de hacer aumentar y hacer crecer el reconocimiento e interés por la marca dentro del ecosistema digital.

A nivel operativo se generó un contrato de partes entre el profesional que prestó el servicio (reconociendo la escasez del recurso) y Centro Integradis, dónde se generaron instancias de inducción a los valores y filosofía de la marca para que

adapte su práctica lúdico-terapéutica a la realidad de la empresa y grupo poblacional.

El servicio se compartió una vez al mes en grupos reducidos, para lo cual se creó una lista de difusión para anotarse según horarios posibles (16 y 17 hr). La duración de la actividad es de 1 hora 30 minutos. La actividad involucra a la familia en las primeras sesiones y luego es una actividad íntegramente destinada para los niños en el primer horario, y adolescentes en el segundo.

Esta actividad terapéutica esta amalgamada con los planes terapéuticos integrales de cada paciente, generando en algunos casos reuniones entre el equipo de profesionales y canino-coach.

A continuación, se comparte una de las diversas piezas comunicacionales diseñadas para la difusión.

SUMATE | INSCRIBITE

CANINO TERAPIA



Espacio terapéutico y recreativo para niños y adolescentes, que genera bienestar y distensión mediante la asistencia e intervenciones de perro disciplinado para acompañar procesos terapéuticos y de aprendizajes.

Te esperamos para que disfruten en familia de la mano del profesional capacitado.

Turnos y + info en:



Casona **Padre Luis Monti 1781**
Tel.: **0351 452 3313** Whatsapp: **351 8089564**
comunicación@centrointegradis.com.ar



LUNES Y MIÉRCOLES

*Dos turnos disponibles

Turno **A**: 16 a 17 hs.

Turno **B**: 17 a 18 hs.



Centro Integradis



Centro_Integradis



Fuente: elaboración de Centro Integradis

Descripción funcional de la táctica implementada

- **Táctica 7:** Nuevo servicio de YOGA PARA NIÑOS.
- **Tipo de innovación:** disruptiva.
- **Foco de innovación:** Oferta.
- **Sub-foco de innovación:** Sistema del producto/servicio
- **Problema/necesidad que resuelve:** Falta de propuestas atractivas, novedosas y complementarias a las terapias tradicionales que se le ofrecen a los pacientes en situación de discapacidad y que asisten a Centro Integradis u otros centros de rehabilitación integral. A partir de esta práctica se trabaja sobre la necesidad de la autopercepción y la de favorecer un control consciente del cuerpo de los niños, ayudando a que desde temprana edad logren propiocepción (registro interno de la propia capacidad del cuerpo).
- **Novedad/aporte de valor:** El Yoga es una disciplina y practica tradicional la cual significa “Unión”, de ahí que su ejercitación posibilita la unión del cuerpo con la mente para lograr la armonía física, mental y espiritual. Generalmente se asocia más fácilmente con los adultos, por lo que con niños es un tanto menos relacionado. De esa variable, es que se decidió trascender y superarla con el fin traspolarla al mundo infantil, siendo nueva tanto desde el concepto como la práctica dentro de Centro Integradis. Desde el punto de vista del aporte de valor (modificar estructuras para bien), debemos decir que este nuevo servicio potencia, fortalece y mantiene las intervenciones que desde el área de psicología y psicopedagogía (relacionadas con los niveles atencionales), psicomotricidad y kinesiología (relacionadas con la corporalidad). La introducción a los beneficios del Yoga, sumado a su práctica sistematizada permite que los pacientes más pequeños puedan ir trabajando de a poco los dos tópicos centrales que propone la disciplina, usando también el espacio físico (sala de corporalidad) de otra manera.
- **Beneficiarios:** clientes que asisten a centro Integradis, en su rol de pacientes que utilizan los servicios de rehabilitación y educación. Clientes potenciales: servicio ofrecido al público en general, familiares de los pacientes.
- **Implementación:** el nuevo servicio ofrecido para la comunidad de Integradis tuvo su apoyo en los canales de comunicación online y offline, a la vez que, se generaron instancias de sensibilización con padres para que conozcan los beneficios que ofrece

esta práctica e ir reclutando adeptos para sumarse al servicio. A diferencia de los otros dos servicios ofrecidos, por una cuestión administrativa y de logística, este servicio dispone de un costo adicional puesto que no lo cubre la obra social, pero con un valor bajo y diferencial para los pacientes que asisten a todas las terapias, recibiendo en algunos casos “pasos libres” conforme el equipo terapéutico del paciente lo determine como una intervención necesaria y potenciadora de resultados. Este servicio se ofrece al público general para captar nuevos clientes o que mediante recomendación médica deban buscar un espacio particular que ofrece esta alternativa.

A nivel operativo e igual que los anteriores desarrollos, a la profesional que lidera esta práctica se le genero un proceso de inducción a la marca y filosofía de la empresa, haciendo énfasis en los públicos targets potenciales que usarán el servicio y las características socio-demográficas que debía conocer.

Se comparte a continuación una de las diversas placas comunicacionales utilizadas para su difusión.

YNñ
Yoga p/ Niños

TODOS LOS VIERNES:
*Dos turnos disponibles
Turno **A:** 16 a 17 hs.
Turno **B:** 17 a 18 hs.

YOGA PARA NIÑOS Y NIÑAS

El Yoga incentiva en los niños y las niñas el desarrollo de la conciencia corporal y, conocer su cuerpo, les brinda una seguridad especial a la hora de moverse y desempeñarse en el espacio. También su concentración experimenta cambios y les da destrezas para relajarse o estar atentos según lo necesiten. Los niveles de ansiedad disminuyen y los hábitos de respiración mejoran, mejorando su bienestar y salud general.

Consultar costos.
Precio especial p/ "Comunidad Integradis"

A cargo de la Prof. Tamara Rodriguez

Hall Central de la Sede
Casona Padre Luis Monti 1781
Tel.: 0351 452 3313 Whatsapp: 351 8089564

CENTRO INTEGRADIS

Fuente: elaboración de Centro Integradis

4.3 Innovaciones en la experiencia

Siguiendo la lógica de nuestro PEInn, otro de los aspectos fundantes de este trabajo fue re-pensar y accionar en materia de experiencia de cliente, entendiendo a esta como los enlaces y formas de vincularse con la marca/empresa. Uno de los hitos centrales a trabajar, y que se da de manera necesaria conforme su crecimiento comercial y organizacional, fueron los aspectos tanto de su identidad visual (branding), canales comunicacionales, y algo no menor o explorado por la empresa, el cual implicaba conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.

Todas estas tácticas de innovación se trabajaron de lleno con el equipo de diseñadores gráficos y Community manager de la empresa. Al ser cuestiones de comunicación de marca, su participación y expertise fueron fundamentales para lograr buenos resultados. Con dicho equipo, se generaron procesos de sensibilización sobre lo que implica la innovación, sus tipos y la importancia para la evolución comercial y organizacional. Estos profesionales son externos a la organización (Agencia) por lo que las actividades de coordinación de acciones y logística fue vital.

Los pilares estratégicos que le dieron sostenibilidad a estas tácticas fueron:

- Renovar la identidad visual de la marca (colores, logos, tipografía). Actualizar el Brandbook el cual no se revisa desde el inicio del funcionamiento de la empresa.
- Sincronizar las actividades comunicativas de redes a partir de los nuevos lineamientos de marca.
- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio ofertado (NPS).

Se comparten a continuación la descripción funcional de cada táctica:

4.3.1 Rediseño branding: nueva identidad visual.

Descripción funcional de la táctica implementada

- **Táctica 8:** Actualización de la identidad visual de la marca.
- **Tipo de innovación:** incremental.
- **Foco de innovación:** Experiencia.
- **Sub-foco de innovación:** Marca.
- **Problema/necesidad que resuelve:** Luego de realizar una auditoría de marca, desde su faceta visual, se detecta que uno de los problemas que presenta Centro Integradis, es que desde sus orígenes la identidad visual de la empresa no ha sido revisada ni intervenida. En ella se observa una impronta antigua y poco atractiva para el contexto externo (nuevos competidores) e interno (evolución organizacional) en el que se encuentra. Recuperando esto último se procede a trabajar sobre la necesidad de actualización sobre este punto corporativo necesario para dar soporte a las estrategias de marketing implementadas. Lograda esta reversión del su aspecto visual, la empresa puede competir de otra manera, demostrando un “refresh” en parte de su servicio.
- **Novedad/aporte de valor:** La ejecución de esta táctica genera a priori una novedad práctica y real al disponer de nuevos colores, letras y formatos en las piezas comunicacionales. Este aspecto estético de la marca apunta a captar (reacondicionar) los niveles atencionales de sus clientes actuales y potenciales ofreciendo una nueva versión, mucho más linda y actualizada, del logo y demás aspectos gráficos. Por otro lado, modifica estructuras para bien, al generar la visualmente una mejora en el sentido de pertenencia de las personas que asisten y trabajan en Centro Integradis. Este cambio de forma abreva aspectos internos mejorados y necesarios para competir en un contexto dinámico y que pondera aspectos visuales propio del impacto y uso de las redes y la comunicación digital.
- **Beneficiarios:** equipo directivo y comercial como primera instancia, y luego los trabajadores internos de la empresa que usan y se benefician de los aspectos intangibles que genera una marca linda y sólida, cómo también, del nuevo merchadising que ofrece la empresa.

- **Implementación:** Esta táctica de innovación que apuntó a renovar la imagen de Centro Integradis se dio de manera colaborativa y co-creada junto al equipo directivo y profesionales idóneos en el tema: diseñadores gráficos y Community manager. Este equipo de trabajadores es quienes lideran este tema dentro de la empresa, por lo que la coordinación de acciones se dio de manera multidisciplinar. Luego de la auditoría de marca, se compartieron las aproximaciones diagnósticas de la situación, y las proyecciones estratégicas que se pretenden lograr hasta el 2025. En diversas sesiones de trabajo e ideación se generaron propuestas sobre posibilidades gráficas de la marca, seleccionando la que se presenta a continuación. A su vez se generó un despliegue en distintos recursos y piezas comunicacionales, tanto de los medios tradicionales, gráficos e impresos, como los que se relacionan con el ecosistema digital (redes sociales, website, etc). El Kit de bienvenida a nuevos profesionales ya cuenta con la impronta nueva. El entregable final de esta acción fue un *Brandbook* con todo su Key Visual (impronta gráfica, colores principales, tipo de letra, posibilidades de aplicación, entre otros aspectos fundamentales). De aquí en adelante, y hasta su próxima auditoría de marca, todas las improntas gráficas en todos sus estilos y medios deberá de respetar los aspectos que en el manual de marca aparecen.

ANTES



INNOVACIÓN VISUAL



4.3.2 Programa Voice Of The Customer. Implementación de encuestas NPS (net promoter score). Niveles de satisfacción de sus clientes.

Descripción funcional de la táctica implementada

- **Táctica 10:** Aplicación de programa Voice of the customer.
- **Tipo de innovación:** incremental.
- **Foco de innovación:** Experiencia de cliente.
- **Sub-foco de innovación:** Marca.
- **Problema/necesidad que resuelve:** falta de datos actualizados sobre el nivel de conformidad y satisfacción del cliente (en tanto familia-obra social) para con la marca, prestación de servicio y empresa. Desde los inicios de Centro Integradis no hubo acciones, tácticas o eventos que permitieran conocer cuanti y cualitativamente la opinión de sus clientes. A su vez, no se han actualizado sobre conceptos o teorías nuevas desde la práctica comercial que ayudan a un buen funcionamiento del servicio, como lo es, instalar programas de *Voice Of The customer* (voz del cliente).
- **Novedad/aporte de valor:** la aplicación de la presente táctica de innovación se corresponde con una acción que genera novedad desde múltiples ángulos, sea esto desde lo organizacional y desde la perspectiva que tienen los profesionales acerca de lo que es conocer el nivel de satisfacción de sus pacientes/familias. Lo primero que debemos decir es que el diseño y desarrollo de este programa es nuevo para la empresa puesto que introduce un conjunto de conceptos, paradigmas y herramientas para la gestión de los clientes. Para esta ocasión dejamos de lado enfáticamente el rol de pacientes ya que no sería apropiado ni oportuno considerarlos así en temas relacionados con satisfacción y aspectos comerciales. Recuperando lo principal, se introduce una nueva forma de considerar a las personas que se acercan al Centro/empresa articulando todos los procesos, procedimientos, comunicaciones y acciones para brindar una correcta experiencia de cliente. Por otro lado, aporta valor (modificando estructuras para bien) en tanto dota a toda la organización de herramientas conceptuales e instrumentales para optimizar la relación con sus clientes. Esto permite obtener datos cuantitativos para la toma de

decisiones relacionadas con la mejora continua del servicio. Los profesionales que allí se desempeñan no solamente fortalecen su mirada y expertise terapéutica, sino que además asumen una posición diferente frente al concepto de cliente y cómo el concepto de “voice of the customer” favorece una mejor relación y practicidad del servicio que ellos brindan y que colectivamente se ofrece.

- **Beneficiarios:** clientes que asisten a Centro Integradis, en su rol de pacientes/familiares que utilizan los servicios de rehabilitación y educación.
- **Implementación:** *Voice of the Customer* (VOC) es un programa que las empresas utilizan para investigar expectativas y comprender las necesidades del usuario en cuanto a productos y servicios que ofrece. Este proceso abarca todo lo que los usuarios dicen y escriben sobre el negocio y ayuda a cerrar la brecha entre las expectativas y la experiencia real con la empresa. La ejecución de esta acción se dio con impacto en dos modalidades y públicos objetivos. Por un lado, al equipo educativo y terapéutico se compartió una instancia de formación para transmitir los conceptos y finalidades del programa. Esto genera también una actualización en sus herramientas de gestión, puesto que la relación con los clientes también debe ser una arista a considerar en este tipo de trabajos. Por otro lado, al público objetivo de estudio, los clientes, se les envió la encuesta mediante correo electrónico registrado en la base de datos y un link por WhatsApp. Del grupo total que eran 160 clientes (activos e inactivos) respondieron un total de 135. Luego de recolectar respuestas, se analizó la información y se compartieron resultados cuanti y cualitativos a los equipos profesionales. Este evento se dio mediante una reunión institucional de presentación de resultados y análisis colaborativo de lo que sucede actualmente y cómo mejorar el servicio de acuerdo a la perspectiva del cliente.

Canales	Online – Google Forms	
Total de encuestados	135	
NPS relacional	61%	
Distribución		
Promotores = 72%	Neutros = 15%	Detractores = 11 %
98	21	16

4.1 Administración del portafolio de innovación. Estructura del framework de innovación.

Todas las acciones y tratamientos de innovación aplicados a configuración interna de la empresa, la propuesta de valor y la experiencia de cliente deben administrarse de manera paulatina en un horizonte temporal. Dentro de esta línea de tiempo, el administrador de los proyectos debe saber conjugar los recursos, capacidades y retos organizacionales de acuerdo a la prioridad del negocio y los objetivos corporativos que se persiguen. Administrar el portafolio de innovación es una actividad de management que posibilita ordenar el cuándo y cómo accionar, siendo necesario seleccionar del abanico de tácticas cual se emprenderán en el corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, esto permite también ir elaborando los reportes de gestión que generan un monitoreo del progreso actual de todas las iniciativas y operaciones que se han efectuado en materia de innovación. Los reportes de gestión son el instrumento necesario que permite conocer el grado de avance, fortalezas y debilidades que van surgiendo por cada implementación.

Planeación, administración y monitoreo de las iniciativas innovadoras planteadas en el PEInn hacen que la gestión de la innovación sea una práctica consciente y adaptativa. Se reconoce que pueden aparecer fluctuaciones externas o internas que modifiquen la velocidad con la que se lanzan comercialmente estas innovaciones.

Dentro de la administración del portafolio de innovación, algunas cuestiones a considerar son:

- *Timeline original*: seguimiento de las tácticas diseñadas en el PEInn. ¿Cómo están presentadas de acuerdo al corto, mediano y largo plazo? ¿Alguna puede ejecutarse en otro momento?
- *Informe ejecutivo de gestión*: reporte y monitoreo del avance de las iniciativas. ¿Qué logros y resultados esperados se cumplieron? ¿Qué aprendizaje cosechamos de cada iniciativa?
- *Prioridades estratégicas*: revisión de los lineamientos de dirección general. ¿Cómo viene la adherencia entre la iniciativa, el resultado y la proyección del negocio?
- *Impacto de la dosis de novedad/valor*: auditoría en el público objetivo sobre la valoración de lo ejecutado hasta el momento. ¿Fue útil para las personas para las cuales se diseñó? ¿qué tan bien se encuentran pos implementación real o próxima?
- *Inteligencia de cambio e innovación*: capacidad de adaptación ágil conforme se requiera por alguna solicitud interna o externa. Re-organización sistémica.

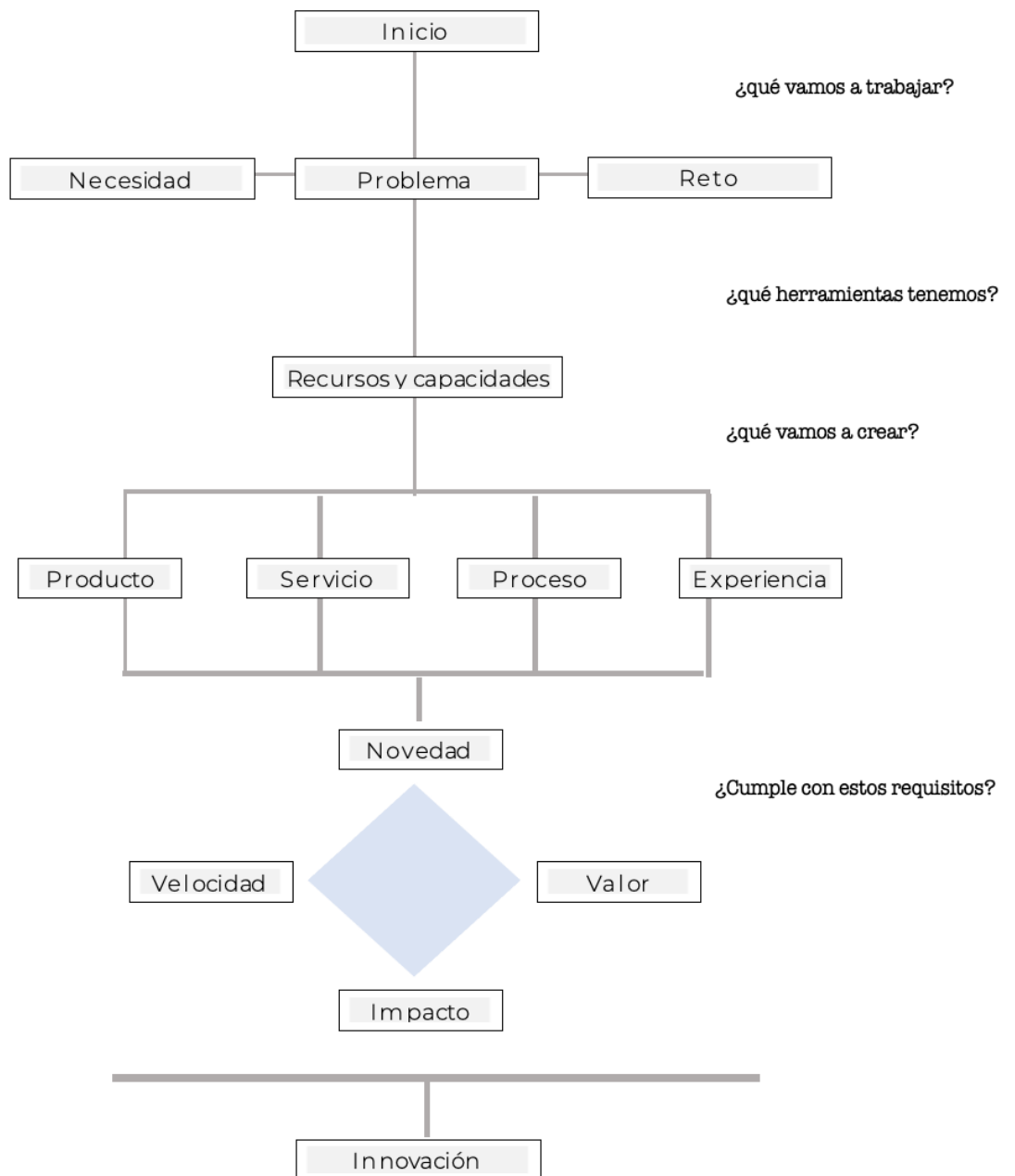
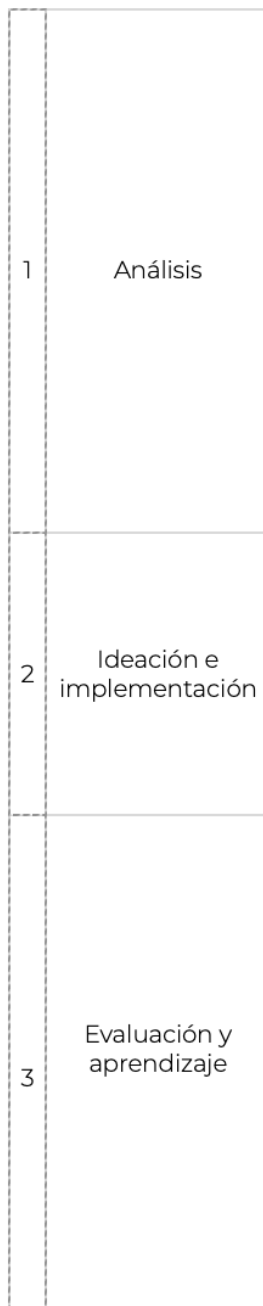
Se comparte a continuación el siguiente framework de trabajo que orienta de algún modo los aspectos centrales que se deben tener para construir iniciativas innovadoras que respeten los objetivos estratégicos propuestos. Esto también se utiliza de manera *express* para emprender con alguna táctica complementaria que no haya sido planificada, pero que, por algún motivo, necesita de un proceso que ordene la gestión de la creatividad del equipo.

El marco metodológico de trabajo se ordena en función de 3 grandes bloques, que invitan al despliegue de un proceso mental y comportamental específico por parte de las personas. Luego, se adentra en distintos tipos de gestiones que permiten ir

conociendo y ubicando distintos bloques de información que hay que tramitar para lograr un resultado óptimo.

A nivel macro tenemos 3 grandes bloques a saber:

ETAPA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE
1	<i>ANÁLISIS</i>	Etapa inicial. Es el punto de partida dónde se selecciona la necesidad, problema o reto organizacional a trabajar. El espacio conversacional da lugar a un análisis de la situación actual y que requiere de un tratamiento para mejorar, optimizar o innovar. A su vez se realiza un inventario de las herramientas con las que se cuenta.	<ul style="list-style-type: none"> _ Decisión sobre el atributo a trabajar. _ Datos históricos y situación actual de la empresa en cuanto a los recursos totales (humanos, técnicos, financieros) y capacidades de trabajo.
2	<i>I+I IDEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN</i>	Etapa creativa. Una vez contabilizadas las herramientas para innovar comienza el proceso de detonación creativa colectiva. Se debe pensar qué nuevo producto, servicio, proceso, comunicación o experiencia se creará para resolver la situación dilemática de la empresa. Toda idea siempre es la solución a un problema.	<ul style="list-style-type: none"> _ Nombre y descripción de la idea. _ Pieza comunicacional (prototipo) bajo diseño básico, detallado y de demostración. _ Producto mínimo viable para prueba e implementación final.
3	<i>EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE</i>	Etapa de retrospectiva y review de resultados innovativos. Luego de las sesiones de testeo e implementación procedemos a recolectar los aprendizajes y ajustes necesarios de lo creado. El equipo recoge el feedback de públicos externos tanto usuarios como otros agentes. La mirada del otro nutre la idea y proyecto. A su vez se evalúa de manera fundamentada si hubo novedad, valor, receptividad y adopción de la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> _ Devoluciones de usuarios. _ Reflexiones sobre el proceso de análisis e ideación. _ Matriz de feedback y aprendizajes sobre lo acontecido y lo que puede venir luego de algunas iteraciones.



CONCLUSIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES

El presente plan de innovación tuvo como meta principal acercar elementos constitutivos de la disciplina de innovación a la organización de estudio a los fines de modificar su situación actual para bien, con foco en la forma de gestionar lo nuevo y necesario para su evolución. Por ello el análisis de la situación actual y la re-valoración de las actividades anteriores y nuevas que se emprendan de aquí en adelante tienen el sustento técnico, estratégico y operativo para ver un problema como un input de transformación para mejorar la propuesta de valor interna y externa que la empresa ofrece a sus clientes.

El diseño y desarrollo de las diversas acciones novedosas que se propusieron cumplieron la premisa básica de cualquier intervención innovadora, siendo el aporte de valor (modificar estructuras para bien) uno de los pilares que se persiguió constantemente. Ello se da también a partir de un proceso empático profundo generado para con la empresa, sus integrantes, la historia y sus procesos. Este puntapié inicial permitió el registro actualizado de las herramientas principales que dispone la empresa para hacer frente a los retos innovativos propuestos.

En lo que refiere a materia de innovación se abreva siempre por la revitalización de las fortalezas constitutivas de cada empresa, reconociendo a partir del presente trabajo los cambios positivos que se dieron en la organización como sistema, su capital humano y la propuesta de valor para sus públicos. Estos grandes bloques fueron tratados para lograr una re-versión de su status, obteniendo nuevas ventajas competitivas que le permitieron a la empresa ofrecer mejores atributos funcionales y emocionales a sus clientes.

En lo que respecta a la empresa, los beneficios otorgados a partir de este recorrido académico y corporativo rondan en tener nuevos servicios que ofertar a las personas que buscan centros de salud y rehabilitación. Las propuestas co-diseñadas entre todas las partes intervinientes son diferenciales inéditos para la zona y mercado de actuación. Se logra complementar y renovar el servicio a partir de satisfacer necesidades derivadas de sus clientes, proponiendo de manera disruptiva otros formatos para trabajar los aspectos de rehabilitación y tratamientos de salud. Esta caracterización es una forma de vehicular y demostrar que la innovación sale de los documentos sobre los valores de su identidad corporativa para materializarse a partir de estas iniciativas estratégicas.

Es menester remarcar que toda acción nueva debe considerar fuertemente a sus beneficiarios, los receptores de esa originalidad, siendo en nuestro caso, el ambicioso desafío de trabajar la innovación para y por sus clientes internos (colaboradores) y clientes externos (usuarios del servicio, pacientes). La no adopción de cualquiera de las iniciativas deja sin categorizar la innovación como tal, siendo necesario, evaluar la forma, tiempos y posibles resistencias que pueden aparecer al momento de presentar lo nuevo.

En lo que refiere a capital humano se pudo contemplar como el tratamiento de lo histórico de su contrato laboral (tanto aspectos económicos como simbólicos) pudo redefinirse generando una mejor conexión con la marca empleadora. La innovación aquí puso en tensión lo que se le ofreció en su momento para actualizar conscientemente lo que ahora se comparte tanto a los profesionales existentes como a los nuevos talentos que ingresen. Los beneficios tangibles e intangibles son elementos que deben revisarse constantemente para ofertar algo que sea de utilidad y valor para los profesionales.

Innovar en configuración interna de la empresa implicó el diseño y documentación de un esquema de compensaciones, retribuciones y beneficios que optimizó la propuesta de valor al empleado.

Por otro lado, uno de los hitos que dejó huella organizacional tuvo que ver con la implementación de prácticas ágiles dentro de la cultura de la empresa, incorporando roles y fenómenos nuevos que permitieron lograr una mejor disposición a la hora de generar conversaciones y resultados. La creación de una cultura de innovación para la organización de estudio se dio a partir de la incorporación de la Agile Coach de terapias y el diseño de los pilares de una cultura centrada en el paciente. Ambas innovaciones en la configuración interna de la empresa posibilitan que de aquí en adelante se dinamicen mejores conversaciones y *Outcomes* (consecuencias) de los objetivos que se persiguen en cada equipo y plan terapéutico.

La adopción de marcos, roles y rutinas ágiles dentro del equipo de educación y salud fue de manera óptima y paulatina, puesto que, los lineamientos directivos compartidos por todos los canales de comunicación fueron claros para todos en tanto reflejaron lo que se espera construir y ofrecer. Esta comunicación institucional permite que se conozca hacia dónde va la evolución de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Esto redujo los niveles de incertidumbre de cada actor, a la vez que, lo sitúa en un punto donde él mismo estará en función de la adopción e impacto que tiene una innovación dentro de todo el sistema. La comunicación como herramienta vehiculizadora de lo nuevo es de vital importancia para este tipo de gestiones, ya que, ataca de manera directa los miedos y expectativas de los interesados e involucrados.

En una misma línea, donde se asocia comunicación e innovación, podemos remarcar como esta arista del negocio se vio actualizada por el proceso innovativo en

tanto modernizó la identidad visual de la empresa, generando otra carta de presentación de la misma. Esta restauración de elementos visuales estructurales refleja cambios internos operativos y estratégicos de acuerdo a una nueva planificación organizacional. Transformar parte de lo que “se ve” en la empresa genera dentro de sus públicos objetivos una nueva forma de identificarse. En este caso, la presente renovación estuvo de la mano con el mix de nuevos servicios y propuestas que se generaron.

En efecto con las innovaciones de cara al cliente externo, otro de los interesantes resultados obtenidos fue la implementación de programas de *voice of the customer* el cual tuvo la misión de permitir obtener un dato cuantitativo sobre el nivel de percepción y satisfacción de sus clientes. Aquí lo relevante radica en conocer a partir de un dato medible y objetivo lo que dicen sus clientes acerca del servicio que brinda. Este hecho reciente para ellos los habilita a ir registrando datos para la toma de decisiones en aspectos de la mejora continua. Por otro lado, sus clientes lo valoran como una forma de conocer sus puntos de vista, fuera de los pasillos y devoluciones coloquiales.

En línea con lo anterior, se describe también el impacto positivo que tuvo en los colaboradores el poder conocer a partir de una métrica cómo es la experiencia de sus clientes. A su vez, incorporaron nuevos paradigmas y herramientas para entender desde otra óptica, más comercial, qué sucede con el servicio que brinda y qué dicen esas personas acerca de lo que ellos y la institución ofrecen.

Innovar en la experiencia de cliente engloba no solamente la fachada visual y digital de la marca, sino también, la forma de incorporar la voz del cliente dentro de la escena creativa y operativa de todos sus involucrados. Medir, conocer y mejorar de

acuerdo a los datos forma parte de los pilares que hoy se esperan lograr en una cultura de la excelencia e innovación.

Por último y como acción estratégica en el *Core Business* de la empresa, se subraya el impacto favorable y distintivo que tuvieron los nuevos servicios dentro de la propuesta y comunicación de la marca. La creación del servicio de Deporte inclusivo, Yoga para niños y caninoterapia de vuelven un diferencial asombroso para el mercado y público objetivo de la zona. Innovar en la propuesta de valor implicó salirse de los márgenes auto-establecidos y poder ofertar algo disruptivo para sus clientes. Esta opción refresca las motivaciones de los asistentes, a la vez que, satisface lo que ellos mismos suelen expresar como punto de dolor: hacer siempre lo mismo en las terapias.

Una organización inteligente parte de saber identificar periódicamente qué ofrece y cómo captura la atención de sus usuarios para que esos insumos se conviertan en los disparadores de nuevos procesos creativos y generación de alternativas distintas. Este camino es el que se transitó al momento de crear estos tres servicios. Incluso, uno de los motores que impulsó este lanzamiento parte de ponerse en el lugar de pacientes y mirar en retrospectiva lo que ellos hacen cotidianamente en las instalaciones de la empresa. A partir de ello, darse cuenta de qué otra cosa se puede ofrecer para salir de la zona de confort. Es de aquí que poder mirar las tendencias actuales en rehabilitación como también le poder usar otros espacios libres como el jardín, patio interno y sala de relax es que aparecen las propuestas que se compartieron.

Todo lo expuesto hasta aquí contempló la disposición a trabajar sobre la gestión de la innovación como una herramienta para la transformación interna y externa de la empresa. En el desarrollo de todo el pipeline de innovación se trabajó con foco en las capacidades y recursos de la organización a los fines de saber combinar de manera

creativa lo que se puede crear a partir de ello. Como dato no menor, esto contempla también una evaluación de los pormenores que todo escenario de cambio plantea como son los riesgos, frenos y aceleradores de la innovación. Estos datos se utilizan para mapear su impacto real dentro de la gestión de la innovación y qué tratamiento operativo y estratégico debe asignarse para que juegue a favor de los objetivos que se persiguen.

El diseño, desarrollo y monitoreo del Plan estratégico de innovación fue de vital importancia para garantizar que el propósito superior de cambio se cumpla progresivamente, disponiendo de la flexibilidad cognitiva y organizacional para aprender de cada lanzamiento del nuevo proceso, producto o servicio que se propone. Este instrumento presentado a la organización de estudio promovió el coraje creativo necesario para salir de la zona de explotación e ir colaborativamente a una zona de exploración.

A los fines de orientar y acompañar a futuras investigaciones y planes aplicados de innovación o interesados en la temática se comparten las siguientes consideraciones finales:

- La innovación es una práctica de management que si bien es novedosa dentro de las ciencias empresariales, la misma puede instalarse paulatinamente en el sistema organizacional de cualquier empresa.
- La innovación debe otorgar dosis de novedad dentro del campo y público al que apunta, presentando nuevas acciones que se pueden materializar a través de procesos, productos, servicios o comunicaciones. No importa si su magnitud aplica a una dosis de baja, media o alta intensidad de lo nuevo.

- La innovación tiene como *leitmotiv* modificar estructuras para bien, siendo el reflejo del concepto “aportar valor”. Toda acción novedosa debe a su vez co-ayudar a la evolución para bien de lo que se pretende cambiar. Si pos innovación algo no se encuentra en un estadio superador al que empezó, no se puede etiquetar como innovación.
- Los distintos tipos y focos de innovación son plantillas poderosas de investigación-acción que permiten a cualquier directivo pensar alternativas de solución para identificar necesidades o retos organizacionales para transformar positivamente. De esta manera se crea un abanico de posibilidades para accionar.
- La tecnología debe considerarse como un recurso/medio para innovar y no como una innovación como tal. Caer en este reduccionismo de pensar que administrar tecnología al interior del *Core Business* de una empresa es innovación puede fragmentar o enlentecer el real impacto que conlleva trabajar en esta disciplina.
- La relevancia e impacto de trabajar en gestión de la innovación abarca en tres campos: personal, organizacional y contextual. Cada una de estas esferas se reinventa en cada tratamiento innovador. Por cada nuevo producto, servicio o proceso, esos tres bloques se dotan de nuevos atributos más saludables que le permiten una mayor sostenibilidad y supervivencia.
- La creación de una cultura de innovación requiere de un liderazgo adaptativo del directivo principalmente y de todos los *players* que confirman la realidad organizacional. De manera paulatina se deben ir inyectando lineamientos comunicacionales para efectuar los cambios necesarios tanto en la mentalidad y comportamientos humanos, como también, los procesos y herramientas organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA


- Ávila Acosta, R. (2001). *Guía para elaborar la tesis: metodología de la investigación; cómo elaborar la tesis y/o investigación, ejemplos de diseños de tesis y/o investigación*. Lima: ediciones R.A.
- Borghino, M. (2018). *Disrupción: más allá de la innovación*. España: Editorial Grijalbo
- Borracchia, C. (2020). *Data Driven Employer Branding : la transformación digital de la gestión de la marca empleadora*. Buenos Aires: Combo Agency.
- Braidot, N. (2012). *Neuromanagement*. Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Corona Treviño, L. (2006). *Innovación y competitividad empresarial*. México: Red Aportes.
- Díaz, M. (2004). *La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la psicología*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Druker, P. (2004). *La disciplina de la innovación*. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de <http://s017.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>
- Hernandez, Luz (2020). *Customer Experiencie guía práctica: todo lo que necesitas saber para diseñar y medir tus experiencias de cliente*. España: Editorial Kolima Books.
- Hill, C., Jones G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral (11ª edición)*. México, DF: Cengage Learning Editores.

- Martinez Guillén, M. (2003). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. Madrid, ES. Editorial Diaz de Santos.
- Gan, F., Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, ES. Editorial UOC.
- Gutiérrez Tobar, E. (2016). *Neurocreatividad en la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U. Instituto Andaluz de Tecnología. (2012). *La respuesta está en la innovación*. España: Ediciones Aeonor.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R. and Quinn, B., (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Estado de México, MX: Pearson Educación.
- Morales, M. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación: una guía práctica para innovar en América Latina*. Costa Rica: Editorial Innovare.
- Ordoñez, R. (2013). *Cambio, creatividad e innovación*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica
- Ortega Serrano, M. (2015). *Design Thinking: lidera el presente, crea el futuro*. España: Editorial Esic.
- PONTI, F. (2001): *La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*. Ediciones Granica. Barcelona.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson Educación.

- Razetti, G. (2020). Canvas Culture Design. Recuperado de <https://fearlessculture.design>
- Schnarch Kirberg, A. (2008). *Creatividad aplicada: cómo estimular y desarrollar la creatividad a nivel personal, grupal y empresarial* (2a. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Shepherd, C., Pervaiz K, Ramos, L. (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson Educación.
- Vianna, M. (2016). *Design Thinking innovación para negocios*. Río de Janeiro: MJV Press.
- National Endowment for Science, Technology and the Arts (Nesta). (2014) *DIY. Desarrollo e impacto, ¡ya! Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social* (L. F. Irigoyen Morales, trad.).
- Zaragoza, R., y Gasca, J. (2013). *Designpedia: 80 herramientas para construir tus ideas*. España: LID Editorial.

ANEXOS

Anexo 1. Base identidad y propósito corporativo.

IDENTIDAD CORPORATIVA	
MISIÓN	
VISIÓN	
VALORES	
 PROPÓSITO SUPERIOR <i>(El Por qué existimos Aplicación The Golden Circle: WHAT – HOW – WHY)</i>	

Anexo 2. Mapa de contexto

<i>Mapa de contexto</i>		
<i>Tendencias sociales/culturales</i>	<i>Core Business - Identidad</i>	<i>Clima político-económico</i>
<i>Tendencias tecnológicas</i>	<i>Necesidades Puntos de dolor</i>	<i>Incertidumbres</i>

Anexo 3. Megametas de innovación

<i>Políticas de innovación</i>			
<i>Tácticas</i>			
<i>Corto plazo</i>	<i>Mediano plazo</i>	<i>Largo plazo</i>	
CANTIDAD TOTAL DE INNOVACIONES PROYECTADAS			
	Configuración interna de la empresa	Oferta PV	Experiencia de cliente
INCREMENTALES			
DISRUPTIVAS			

Anexo 4. Plantilla descripción de puesto

Descripción del puesto de trabajo

▪ **Lugar y Rol**

Organización		Sede Central	
Rol que cumple y campo de espectro (Denominaciones y campo de espectro)			
Personas a cargo			

▪ **Relaciones y reportes**

Informes	
Relaciones colaterales	

▪ **Implicancia estructural dentro del organigrama**

--

▪ **Descripción del puesto, funciones.**

Misión	
---------------	--

▪ **Tareas principales**

Tareas principales (en referencias a la organización)	
Tareas principales (en complemento con...)	
Tareas principales	

Toma de decisiones individuales (acciones y decisiones individuales que puede tomar de acuerdo a su rol)
<ul style="list-style-type: none"> ▪

- **Perfil profesional**

Educación	
Título	
Competencias duras (propias del rol)	Conocimientos
	Competencias
Competencias blandas (propias de la personalidad)	Conocimientos
	Competencias

Experiencia	

KPI de la gestión

Anexo 5. Roadmap de formación interna

INTEGRADIS ACADEMY			
ROADMAP DE FORMACIÓN INTERNA			
Objetivo			
EJES ESTRATÉGICOS			
			
Upskilling	Reskilling	Agilidad	
Temáticas			
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN			
IMPACTO ESPERADO EN EL COLABORADOR/ORGANIZACIÓN			
Aspecto Cognitivo	Actitudinalmente	Corporativo	Marca Empleadora
RESPONSABLES			
TIMELINE FRECUENCIA			
INVERSIÓN ESTIMADA POR ENCUENTRO			


Anexo 6. Canvas Culture Design

CANVAS DE DISEÑO DE CULTURA


liberationist.org stretch@liberationist.org

Diseña una cultura que te impulse hacia el futuro.

Nombre del equipo Fecha

<p>TOMA DE DECISIONES ¿Cómo compartimos la autoridad? ¿Qué métodos usamos para tomar decisiones?</p>	<p>PRIORIDADES Seleccione las tres prioridades estratégicas más importantes utilizando las sentencias de siempre/sobre.</p>	<p>RITUALES ¿Cuáles son nuestras peculiares formas de iniciar, gestionar y celebrar proyectos?</p>
<p>REUNIONES ¿Cómo nos reunimos y colaboramos?</p>	 <p>PROPÓSITO ¿Por qué existimos?</p> <p>VALORES ¿Que defendemos?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 	<p>FEED-BACK ¿Cómo nos ayudamos a crecer?</p>
<p>NORMAS Y REGLAS ¿Cómo podemos aclarar los comportamientos esperados sin obstaculizar la autonomía?</p>	<p>COMPORTAMIENTOS ¿Qué castigamos? ¿Qué recompensamos?</p>	<p>SEGURIDAD PSICOLÓGICA ¿Cómo animamos a todos a que hablen? ¿Cómo promovemos la participación y la franqueza sobre el pensamiento del grupo y el silencio?</p>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>


 Designed by Gustavo Razzetti Liberationist

9BRAINS ES LIBERATIONIST

<https://www.fearlessculture.design/about>

Anexo 7. Plantilla de propuesta de valor al empleado

PVE Propuesta de valor	
KIT	
Tangible	Intangible
	
Observaciones	
Ultima actualización:	

Anexo 8. Diamante de innovación

