

## **INNOVAR O MORIR**

### **-IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE INNOVACIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS SOCIALES-**

Manuel Gutiérrez Pascual.

David Mustieles Muñoz.

Grupo 5 Acción y Gestión social

[manuel.gutierrez@grupo5.net](mailto:manuel.gutierrez@grupo5.net) ;

[david.mustieles@grupo5.net](mailto:david.mustieles@grupo5.net)

**Resumen y palabras clave. Innovación Social, creatividad, innovación abierta, emprendimiento social.**

**Social innovation, Creativity, Open innovation, Social Entrepreneurship.**

#### **Resumen**

La presente comunicación expone la experiencia práctica de cómo un empresa de servicios sociales, como Grupo 5, inicia el proceso de implantación de un plan de innovación. Normalmente los planes I+D+i se han vinculado tradicionalmente a empresas relacionadas con tecnología y/o sectores industriales, pero el sector servicios y más especialmente el sector de los servicios sociales no pueden estar ajeno al mundo de la innovación. En un mundo cambiante los profesionales del trabajo social debemos tener una mirada creativa ante la forma de responder ante nuevas y viejas necesidades sociales. La innovación se puede implementar desde la administración pública, desde organizaciones sin ánimos de lucro y desde entidades privadas vinculadas a los servicios sociales, nadie debemos ser ajenos a esta corriente de innovación como indicaba la Unión Europea en 2009 con motivo del año de la innovación.

#### **Abstract**

This Communication sets out the practical experience of how a social services company, as Group 5, begins the path d implementation of an innovation plan. Normally I plan R & D + i have traditionally been linked to companies related to technology and / or industrial sectors, but the service sector and more particularly the social services sector can not be oblivious to the world of innovation. In a changing world of social work professionals must have a creative look at how to respond to new and old social needs. Innovation can  
Carbonero, D.; Raya, E.; Caparros, N.; y Gimeno, C. (Coords) (2016) *Respuestas transdisciplinares en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Logroño: Universidad de La Rioja.

be implemented from the government, from non-profit organizations and from private entities linked to social services, no one should be oblivious to this stream of innovation as the EU indicated in 2009 to mark the year of innovation

## **1. Introducción: De donde partimos**

La innovación es imprescindible en el contexto actual. En todos los sectores se habla de esta necesidad como reto para las empresas, las administraciones públicas y el sector no lucrativo. La situación económica, especialmente en países como el nuestro donde la recesión y los recortes presupuestarios son intensos y están perdurando en el tiempo, han sido un detonante para ver la urgencia de cambiar la forma de trabajar, de ofrecer nuevos servicios o productos y nuevas formas de relacionarnos con la sociedad.

Grupo 5 es un grupo de empresas prestadoras de Servicios Sociales; en su origen, 1988, hace más de 28 años, fue creada gracias al espíritu innovador de unas trabajadoras sociales cuyo objetivo era crear una entidad que diseñase y gestionase de forma profesional y creativa servicios y programas sociales para colaborar con la administración en ese proceso de construcción del Estado de Bienestar en España.

El modelo de estado de Bienestar está cambiando, y eso afecta, también, a las organizaciones que proveen de servicios al Estado como es el caso de Grupo 5. A la presión de eficiencia que exige hacer más con lo mismo, cuando no con menos, se suma la velocidad del cambio social, creciente y emergente de nuevas necesidades para las que el imaginario social y nuestros grupos de interés demandan soluciones. En este sentido consideramos que la innovación no sólo está invitada a encabezar la mesa de atención a nuevas necesidades; será la estrategia fundamental de supervivencia de las organizaciones, públicas o privadas (Mustieles, 2010: 709)

Ante un nuevo escenario de crisis y cuestionamiento de algunos paradigmas del cuarto pilar del estado de bienestar, Grupo 5 en su revisión del III plan estratégico 2011-15 se plantea una renovación en algunas de sus miradas y acciones. Entre ellas se plantea la necesidad de contar con un plan estratégico de innovación que nos guíe y nos inspire a los profesionales que trabajamos en dicha entidad. En el IV plan estratégico aprobado en 2015, establece la consolidación de ese Plan Director de Innovación aprobado en 2014 desarrollando toda una serie de acciones para fomentar la innovación abierta y la interna. De eso trata esta Carbonero, D.; Raya, E.; Caparros, N.; y Gimeno, C. (Coords) (2016) *Respuestas transdisciplinares en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Logroño: Universidad de La Rioja.

humilde comunicación, de como una entidad que en su ADN interior ha tenido la innovación como parte de su quehacer diario y originario, pero en estos momentos siente la necesidad de estructurar la innovación, es necesario dicha estructuración ya que el mundo se ha complejizado y Grupo 5 como organización en la que trabajan 1.300 personas también vive como reto y como oportunidad la gestión de dicho número de trabajadores.

Como indican Dyer, Gregersen y Christensen (2011) es necesario contar con un “ADN innovador” estructurado y formal en las organizaciones. Y disponer de esta característica en la organización es solo posible si también es intrínseca a las personas que la integran, por lo que la entidad debe favorecerla, estructurarla, reconocerla y premiarla. Es decir, desde Grupo 5 entendemos que la innovación debe estructurarse desde diferentes niveles: el personal (potenciando determinadas habilidades) y el organizativo (a través de la creación de espacios, procesos, cultura, e incentivos que favorezcan dicha innovación).

## **2. Nuestro Mapa de partida: ¿ Cuando hablamos de innovación de que hablamos?**

La importancia de la innovación para las organizaciones en el contexto actual y en estos tiempos de cambio constante difícilmente puede discutirse. ¿ Pero que es “innovación”? El término innovación tiene su origen etimológico en la expresión latina innovare, que significa ‘crear algo nuevo’. Sin embargo, el término no se popularizó hasta que el economista austriaco Joseph Schumpeter (1883-1950) lo utilizó en uno de sus artículos, publicado en inglés en 1960 .

Schumpeter describió la innovación como una “destrucción creativa” y expuso una distinción preliminar entre “invención” e “innovación”. La invención es una idea hecha realidad, mientras que la innovación es una idea hecha realidad y posteriormente llevada a la práctica con éxito. Así, la principal diferencia es el nivel de éxito de la innovación por encima del de la invención, es decir, su comercialización. Para los economistas, las invenciones solo son innovaciones cuando se aplican y provocan el impacto para el cual estaban diseñadas. Tal como afirma Porter (1990), “la innovación es una nueva forma de hacer las cosas que se comercializan”. Es decir , el objetivo final es dar lugar al cambio y añadir valor y mejorar procesos, productos o experiencias. Es decir hay varias áreas a tener en cuenta en la innovación como son: innovación en el área organizacional, innovación en productos/servicios, innovación en procesos, innovación tecnológica. **Por ello , es igual de importante saber CÓMO se innova, pues ello afecta directamente en QUÉ se**

Carbonero, D.; Raya, E.; Caparros, N.; y Gimeno, C. (Coords) (2016) *Respuestas transdisciplinarias en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Logroño: Universidad de La Rioja.

**innova. Por tanto Grupo 5 durante la elaboración de su IV plan estratégico aprobado en 2015, tiene esa mirada.**

¿Pero cuáles son los diferentes tipos de innovación existentes?

La clasificación según Davila, Epstein y Shelton (2006) en la que indican que hay tres tipos principales de innovación nos parece interesante para concretar el mapa conceptual en el que nos vemos. Estos tipos de innovación genéricos, que han recibido otros nombres en los últimos trabajos publicados, son los siguientes:

- **Incremental:**

Las innovaciones incrementales son las pequeñas mejoras en los productos y procesos de negocio existentes que es necesario desarrollar para mantenerse “en el juego”. Pueden considerarse como variaciones de un tema en las que la organización se esfuerza por extraer el máximo valor posible del repertorio de servicios existentes sin realizar cambios o inversiones importantes. Las innovaciones incrementales tienden a ser de carácter evolutivo y, en general, sustituyen productos ya existentes. En la mayor parte de los casos tienden a ser innovaciones reactivas, es decir, surgen como respuesta a la demanda del mercado y se desarrollan para dar satisfacción a las necesidades del cliente.

Este tipo de innovación es útil para la mejora continua de los programas que ya estamos ejecutando como son todos los desarrollados en Salud mental donde se constituye una comisión de I+D+i para mejora en la atención y procesos terapéuticos de los usuarios/as

- **Semirradical**

Las innovaciones semirradicales modifican significativamente una de las dos categorías: el modelo de negocio o la tecnología de una organización, pero no a la vez. Tales cambios en una dimensión a menudo provocan un cambio decisivo en la capacidad de una organización para crecer, aunque el cambio concomitante puede no ser tan espectacular o radical. Por otro lado, el cambio en una dimensión está vinculado a los cambios en otra; por ejemplo, un cambio semirradical en la tecnología puede requerir una mejora incremental en el modelo de negocio.

Este tipo de innovación se ha valorado de forma óptima para implementarla en los procesos organizativos dentro de la organización de Grupo 5 en las conclusiones del Plan Director de Innovación de Grupo 5.

- **Innovación Radical**

Carbonero, D.; Raya, E.; Caparros, N.; y Gimeno, C. (Coords) (2016) *Respuestas transdisciplinares en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Logroño: Universidad de La Rioja.

Las innovaciones radicales suelen ser las grandes ideas que con mayor frecuencia tenemos en mente cuando debatimos sobre innovación. Tienden a comportar un cambio importante tanto para el modelo de negocio como para la tecnología de una organización y llevar cambios fundamentales para el sector, al dejar obsoletas las soluciones existentes y transformar las propuestas de valor. Incluso pueden involucrar a grupos de interés anteriormente marginales y a otras organizaciones, y tienen el potencial de cambiar las reglas del juego en un sector.

Este tipo de innovaciones son las más difíciles de crear, pero se pueden generar si se crean las condiciones necesarias para su desarrollo, por ello Grupo 5 apuesta por crear metodologías y espacios para llegar a este tipo de innovación.

Otro tipo de innovación en la que hemos fijado la mirada en Grupo 5 es la **innovación abierta** (Chesbrough, 2003) como la importancia de la colaboración y el establecimiento de una red de contactos como medio para mejorar el desempeño y tener éxito ha sido objeto de numerosos estudios y también ampliamente reconocida en el campo de la gestión. Este nuevo modelo de innovación abierta permite que las empresas comercialicen ideas externas e internas abriendo vías hacia y desde el mercado. Este movimiento de ideas genera una colaboración que canaliza valor para todas las organizaciones implicadas y produce soluciones más potentes. Hoy en día las empresas han empezado a buscar otras formas de aumentar la eficiencia y la eficacia de sus procesos de innovación. Esto ha tenido lugar a través de una búsqueda activa de tecnologías e ideas nuevas fuera de la organización y también mediante la cooperación con proveedores y competidores para crear valor para el cliente. En un punto de esta comunicación expondremos la experiencia en innovación abierta que Grupo 5 ha desarrollado con la creación del Premio G5 Innova al emprendimiento social.

Para abordar este proceso de innovación en Grupo 5 tenemos diferentes referencias, como la Serie de normas UNE 166000 (UNE 166000:2006 “Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i), Modelo EFQM, teorías de innovación social, el Manual de Oslo de la OCDE. Se debe ser ecléctico en los modelos de referencias para innovar.

### **3. Inicio de la cocreación: Plan Director de Innovación.**

Cuando se inicia el camino de la innovación en Grupo 5 de manera estructurada tenemos en cuenta los siguientes factores que son claves para un desarrollo óptimo de un plan de innovación:

- El ambiente – Cultura innovadora se puede generar con planes, objetivos y acciones, la innovación es generar hábitos en este campo.

- Alineación de la Dirección: La innovación debe estar integrada claramente en la estrategia de la organización. La innovación en todas las áreas del Grupo incluida la estructura.

- Estructura I+D+i: Crear operativa interna para los procesos de innovación y crear vías para la presentación de ideas, el desarrollo de proyectos de innovación y la aplicación de las innovaciones (por ejemplo creando el servicio de innovación de la organización)

- Recursos humanos y Materiales : Es necesario una mínima infraestructura en recursos no solo material sino también en tiempo del personal implicad. La organización debe asegurar el apoyo vía liderazgo y vía dotación de recursos a las mejores ideas y proyectos de innovación.

## Gráfico 1: Elementos para innovar.

A partir de estos elementos claves se inicia el proceso de innovación en Grupo 5 teniendo en cuentas dos antecedentes importantes desarrollados en nuestra organización:

**1- Comisión I+D+i** de los profesionales que trabajan en el área de Rehabilitación psicosocial de salud mental de Grupo 5. Donde se trabaja fundamentalmente innovación en los procesos terapéuticos con los usuarios que son atendidos.

**2- Revisión del III plan estratégico 2011-2015.** Durante el 2013 se ha realizado la revisión del plan estratégico de la entidad. La metodología ha sido participativa y de cocreación. Han participado más de 50 profesionales de la organización de diferentes departamentos y roles profesionales. Se estuvo trabajando y reflexionando sobre los cuatro ejes que desarrolla el plan: finanzas, clientes, procesos y medios. La mirada de esas reflexiones fueron desde la innovación.

**A partir de estos dos antecedentes se constituye G5Innova, grupo de trabajo estable constituido por 7 profesionales de Grupo 5 procedente de diversas áreas de la organización, encargado de crear e implementar acciones de innovación en la organización a través de la creación del I Plan Director de innovación.**

Este plan se elaboró a partir de las siguientes acciones:

- Una primera fase de autoevaluación con la implementación de las siguientes actividades:

- Elaboración de un DAFO
- Elaboración encuesta que se envió a los trabajadores de Grupo 5 sobre el tema y sus necesidades al respecto. Creemos en la importancia de implicar a todos los actores de la organización por eso de la importancia de la encuesta de evaluación para detectar necesidades, expectativas y saber de donde partíamos en la innovación en organización.
- Acciones sobre vigilancia de entorno, era importante hacer una primera aproximación sobre vigilancia del entorno/ de la competencia en este tema, para evaluar a la organización desde donde partíamos.

-Una segunda fase fue elaborar el plan de innovación concreto ,realizado a partir de dichas acciones previas reflejadas en la primera fase.

**Gráfico 2:** Proceso de innovación en Grupo 5. Fuente elaboración propia a partir de UNE 166006:2006

Fuente: Elaboración propia.

Carbonero, D.; Raya, E.; Caparros, N.; y Gimeno, C. (Coords) (2016) *Respuestas transdisciplinares en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Logroño: Universidad de La Rioja.

Es decir, durante 2013 y 2014 se desarrollaron las siguientes acciones vinculadas a la innovación en Grupo 5 para iniciar dicho camino:

**- Autodiagnóstico:**

Se ha desarrollado un autodiagnóstico para evaluar el COMO estamos en relación a la innovación y desarrollar los primeras acciones de cocreación para proponer acciones para desarrollar innovación. Dicho diagnostico se realizó a través de un DAFO y la elaboración y realización de una encuesta dirigida los mandos intermedios de la empresa.

**- Vigilancia del entorno.** Se ha desarrollado una seguimiento y análisis del entorno, de organizaciones similares a Grupo 5 para evaluar como estan y que desarrollan de innovación.

A partir de las dos acciones enumeradas anteriormente se concreto un plan de innovación que ha sido la hoja de ruta de Grupo 5 en su camino de innovación:

**- Elaboración del Plan Director de Innovación de manera colectiva** entre todos los miembros de la comisión G5 Innova (integradas por profesionales de todas las áreas de Grupo 5) durante 2013 y 2014.. Este plan contiene acciones con las diversas miradas de la organización:

- Acciones en Innovación en mejora de procesos y servicios.
- Acciones en Tecnología
- Acciones en innovación en nuevos productos y servicios
- Acciones en Investigación.

**- Aprobación en 2014 del Plan Director de Innovación 2014-2017 por el Consejo de Administración de Grupo 5.**

Y a partir de esa aprobación la dirección de la empresa priorizo algunas de las acciones que contenía el plan. En el siguiente punto se expone una de la acciones que se han desarrollado durante 2014 y 2015 que ha consistido en una acción de innovación abierta novedosa en el campo de la acción social.

**4. Premio G5 Innova al emprendimiento Social : Herramienta de RSC e innovación abierta**

En el 2014 se ideo y desarrolló la primera edición del premio G5 Innova al emprendimiento social que contenía el plan de innovación de Grupo 5 , la cual acabamos de terminar la segunda edición del mismo.

¿ Cómo nace este premio?.

Carbonero, D.; Raya, E.; Caparros, N.; y Gimeno, C. (Coords) (2016) *Respuestas transdisciplinares en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Logroño: Universidad de La Rioja.

Desde Grupo 5 siempre hemos apostado en proyectos empresariales que ayuden a mejorar la sociedad, por eso la existencia de este premio, a través del cual buscamos emprendedores sociales con proyectos innovadores para solucionar diferentes problemáticas y necesidades sociales, el ganador obtiene el premio 7000 euros más apoyo en la comunicación de su proyecto para darle visibilización.

Organizamos estos premios porque:

- Desde Grupo 5 creemos que la sociedad ha cambiado por lo que debemos dar nuevas e innovadoras repuestas ante viejas y nuevas necesidades sociales.
- Por nuestra experiencia en gestión de proyectos sociales empresariales sabemos que los comienzos de cualquier proyecto es a veces complicado por lo que queremos apoyar a emprendedores desde sus inicios, “dándoles un empujón”.
- Queremos dar visibilidad en la sociedad a formas innovadoras de dar soluciones a diferentes problemáticas sociales.
- Nuestros valores como organización nos guían hacia una responsabilidad con la sociedad en la que actuamos. Por ello este premio quiere contribuir a mejorar la sociedad promocionando la implementación de proyectos empresariales que promuevan el bienestar y cambio social. Estos premios representan una herramienta potente que van más allá de la Responsabilidad social corporativa clásica .

Pero además este premio cumple otros objetivos para una organización como la nuestra, son una herramienta crucial como es la **activación de vigilancia del entorno y la innovación interna.**

Según el manual de Oslo de la OCDE ( 2005) contempla una acción importante para innovar como es la **vigilancia del entorno**, precisamente este premio es un buen radar para detectar proyectos / programas nuevos que se están generando por profesionales con inquietudes sociales e innovadores en sus propuestas, además de sondear las nuevas tendencias en innovación social. . Gracias a este premio nos hemos encontrado con proyectos escalables que utilizan metodologías innovadoras características del emprendimiento social (Gutierrez, 2 013)

Pero hay otro elemento fundamental para Grupo 5 en su camino hacia la innovación que es la **innovación Abierta.**

El modelo de innovación abierta es toda una novedad con relación al proceso de innovación cerrada que había sido popular en el siglo XX. Tradicionalmente, los nuevos procesos y tecnologías de desarrollo del negocio, así como los cambios en el modelo de negocio y el marketing de los productos nuevos, tenían lugar dentro de los límites de la empresa.

Hoy en día las empresas y organizaciones han empezado a buscar otras formas de aumentar la eficiencia y la eficacia de sus procesos de innovación. Esto ha tenido lugar a través de una búsqueda activa de tecnologías e ideas nuevas fuera de la organización y también mediante la cooperación con proveedores y competidores para crear valor para el cliente. Este cambio muestra que las organizaciones se han dado cuenta de que no todas las buenas ideas se desarrollan en el seno de la propia organización y de que no todas las ideas deberían desarrollarse necesariamente dentro de sus límites. Esta nueva innovación se denomina Innovación Abierta y uno de sus grandes teóricos es Chesbrough, H (2003). Precisamente gracias a esta herramienta del premio hemos generado un laboratorio de conexiones de un día entre los 10 prefinalistas emprendedores sociales que se presentaron en la segunda edición y 10 profesionales de Grupo 5. Este laboratorio consistió en un evento de 13 horas donde se trabajaron aprendizajes de nuevas herramientas basadas en el trabajo colaborativo, en ese espacio se empezaron a generar conversaciones para conectar proyectos de los emprendedores sociales con algunas áreas de actividad de Grupo 5, generando sinergias que se están realizando en estos momentos, dando un valor añadido a los proyectos de Grupo 5 por parte de dichos emprendedores. Este camino de **innovación abierta denominado en Grupo 5 “conectando innovación” lo hemos acabado de arrancar este 2016.**

## **5. Premio G5 Ideando;, Andadura del fomento de la innovación interna.**

En este 2016 Grupo 5 se enmarca en otro viaje en el mundo de la innovación como es la promoción de la innovación interna. Hasta ahora con el premio G5 innova al emprendimiento social hemos recorrido el camino de innovación abierta y RSC, pero ahora toca construir el camino de generación de innovación interna. Para ello el Consejo de administración ha aprobado el premio Ideando de Grupo 5 en febrero de 2016, con el cual se pretende generar que los 1.300 trabajadores de la organización puedan compartir sus ideas innovadoras para generar nuevos servicios en la empresa.

Carbonero, D.; Raya, E.; Caparros, N.; y Gimeno, C. (Coords) (2016) *Respuestas transdisciplinares en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Logroño: Universidad de La Rioja.

Para diseñar estos premios se ha tenido en cuenta algunos elementos de las metodologías Design thinking que generó en su momento la universidad de Stanford y el creador de la consultora IDEO, Tim Brown, (Brown y Wyatt, 2010).

- **Ideación**, deseamos generar un momento importante en la entidad en que los empleados ideen ante retos que ellos detecten como en retos que les proponga la compañía a solucionar. Para que esa ideación produzca resultado desarrollaremos capsulas formativas de creatividad e ideación.
- **Filtrando ideas a través de Trabajo colaborativo**. Las mejores ideas serán elegidas por diferentes comités de la organización y por un sistema de votación de todos los trabajadores.
- **Prototipar**. Tenemos que tangibilizar las ideas más brillantes que hemos seleccionado y que va a resolver el problema de los diferentes retos.

Tangibilizar se puede hacer de muchas maneras, pero lo importante es tocar. Son famosos los casos de Lego para hacer prototipos, pero también se puede utilizar plastilina, papel, cartón y tijeras, colores, palos, etc... para ello se harán unos talleres de prototipado para concretar las ideas más votadas que llegara a una final donde se defenderán. Si finalmente la dirección de la empresa evalúa una excelente idea de un empleado en este proceso de innovación interna , esta será premiada con 7.000 euros.

**En realidad el Premio ideando de Grupo 5 es otra herramienta que pretende generar un proceso con el objetivo de implicar a los empleados para generar ideas que ayuden a la innovación de la organización y sus retos. La inteligencia colectiva es más poderosa que la inteligencia individual.**

## 6. Conclusiones.

En esta primera fase de implantación del Plan Director de Innovación de Grupo 5 llegamos a las siguientes conclusiones:

- Para innovar es importante planificar , por ello Grupo 5 aprobó un Plan Director de Innovación que se elaboró de manera colectiva , teniendo en cuenta a los diferentes grupos de interés. Realizando para su elaboración encuestas de autoevaluación, DAFOs , generación de una comisión de innovación con diferentes áreas de la organización . Todo ello para generar una hoja de ruta realista conectada con el interior y exterior de la entidad.

Carbonero, D.; Raya, E.; Caparros, N.; y Gimeno, C. (Coords) (2016) *Respuestas transdisciplinares en una sociedad global. Aportaciones desde el Trabajo Social*. Logroño: Universidad de La Rioja.

- En este tiempo, la implantación de la innovación esta conviviendo con un periodo de cambios en la entidad: nuevo plan estratégico, nuevos miembros en la dirección, nuevas áreas de trabajo, etc eso hace generar dificultades de agilidad en los procesos de implantación de acciones más las típicas resistencias al cambio que todos tenemos de no querer salir de nuestra zona de confort. Pero lo positivo es que la dirección de la entidad sigue apostando por esta nueva línea estratégica de innovación.
- La creación del premio G5 Innova al emprendimiento social ha sido una herramienta potente e innovadora que aglutina algunos objetivos de RSC, vigilancia del entorno e innovación interna de la entidad, con resultados tan importantes como por ejemplo que 200 emprendedores sociales han decidido confiar en dichos premios , hemos generado sinergias con diferentes entidades del emprendimiento social de España de referencia como aceleradoras, universidades, administraciones públicas, mas de 150 impactos en medios de comunicación etc
- Inteligencia Colectiva: La organización apuesta por la inteligencia colectiva que pueden desarrollar sus 1.300 trabajadores, por ello la creación de los premio internos Ideando.
- La innovación debe ser algo que afecte de manera transversal a toda la empresa para que tenga futuro este tema.
- Es importante la participación de diferentes profesionales para la cocreación de documentos, etc, esta siendo un proceso participativo la generación de acciones en el proceso de innovar por parte de Grupo 5.

La conclusión general es que ante un mundo complejo las organizaciones deben ser flexibles e innovadoras para permanecer en el tiempo, innovas o mueres como indica el consultor Virginio Gallardo, y esa reflexión esta presente en la organización

“La única forma de descubrir los límites de lo posible es ir más allá de ellos adentrándonos en lo imposible”.

Arthur C. Clarke

- 5. Bibliografía.** Brown, T. y Wyatt, J. (2010). “Design Thinking an Social Innovation”. Stanford Social Innovation Review.
- Chesbrough, H (2003) “Open Innovation”, Harvard Business School Press, Harvard.
- Dyer, J., Gregersen, H., y Christensen, C. (2011). The Innovator’s DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. Boston: Harvard Business Review Press.
- Davila, T. Epstein, M.J. y Shelton, R. (2006). Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it. New Jersey: Wharton School of Publishing,
- Gutiérrez Pascual, M. (2013). “Guía de viaje para el emprendedor social. Mapeo de recursos para el emprendimiento social”. Revista de Servicios Sociales y Política Social, (102), 93-102. Recuperado de [http://www.cgtrabajosocial.es/app/webroot/revista\\_digital/publicas/no\\_102\\_emprendimiento\\_social/](http://www.cgtrabajosocial.es/app/webroot/revista_digital/publicas/no_102_emprendimiento_social/)
- Mootee, I. (2014). Design thinking para la innovación estratégica. Madrid. Empresa Activa.
- Mustieles, D. (2010). “Calidad e innovación en servicios sociales de iniciativa privada”. Miscelánea Comillas, (133): 705-714.
- Schumpeter, J. (1992). Capitalism, Socialism and Democracy. London. Routledge,
- OCDE y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.* [En línea]. Disponible el 20 de enero de 2016 en: [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDOsloManual05\\_spa.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDOsloManual05_spa.pdf)
- UNE 166006:2006