

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LOS PROCESOS DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: CASO PRIMERA COHORTE DEL
PROGRAMA GESTORES DE INNOVACIÓN DE RUTA N

CARLOS ALBERTO PEÑA SALGADO

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

Asesor de trabajo de grado:
Ing. Juan Carlos Sosa Giraldo, MBA - DBA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2016

2016

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 3 de octubre de 2016

AGRADECIMIENTOS

A Juan Carlos Sosa, asesor y compañero en este proceso.

A la Corporación Ruta N por comprender y apoyar este tipo de ejercicio académicos que derivan en pro de aumentar el conocimiento que tenemos sobre innovación en nuestra Ciudad.

A la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y Área Metropolitana por la apertura y la confianza para el desarrollo de esta investigación.

CONTENIDO

Introducción	7
1. Objetivos	9
1.1. objetivo general:	9
1.2. objetivos específicos:	9
2. Planteamiento del problema - situación en estudio	10
3. Marco de referencia conceptual	13
3.1. Conceptos básicos sobre innovación	14
3.1.1. Gestión de la innovación	15
3.1.2. Cultura de la innovación	17
3.1.3. Difusión de la innovación	19
3.2. Conceptos básicos sobre comunicación	20
3.2.1. Comunicación en las organizaciones	21
3.2.2. Comunicación interna	22
3.2.3. Comunicación externa	24
3.2.4. Comunicación de la innovación	25
4. Metodología	27
4.1. Fase 1: primera codificación del mensaje	27
4.2. Fase 2: primera decodificación del mensaje	28
4.3. Fase 3: segunda codificación del mensaje	29
5. Hallazgos – Desarrollo de la investigación	30
5.1. Fase 1: primera codificación del mensaje	30
5.1.1. Análisis de conceptos clave y propuesta de valor	30
5.1.2. Análisis de calidad y riqueza de la comunicación	33
5.1.2.1. Análisis de frecuencia y modalidad	34
5.1.2.2. Análisis de dirección	35
5.1.2.3. Análisis de contenido	36
5.2. Fase 2: primera decodificación del mensaje	40
5.2.1. Análisis de conceptos clave y propuesta de valor	41
5.3. Fase 3: segunda codificación del mensaje	43
5.3.1. Proceso de difusión del mensaje	43
5.3.2. Análisis de competencias comunicativas	45
6. Conclusiones	47
7. Recomendaciones	49
8. Referencias bibliográficas	50

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1: Diferencias en definición del concepto de innovación	31
Tabla No. 2: Acciones de convocatoria	34
Tabla No. 3: Acciones de comunicaciones durante ejecución	35
Tabla No. 4: Divulgación sobre el propósito del Programa	38

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Captura glosario ABC de la innovación

Anexo B: Plan de comunicaciones

Anexo C: Arte piezas promocionales

Anexo D: Captura presentación del Programa

Anexo E: Fotonoticia 1

Anexo F: Fotonoticia 2 y boletines 1, 2 y 4

Anexo G: Capturas de interacciones en redes sociales

Anexo H: Capturas de páginas web de Tecnalía y Tecnova

Anexo I: Capturas de post con Cambio de nombre

Anexo J: Diagnóstico de competencias de comunicación

Nota:

Todos los anexos se entregan en formato digital en carpeta adjunta.

RESUMEN

La innovación es un concepto que cada día llama la atención de más empresas alrededor del mundo, ya que está asociado al aumento de la competitividad, la mejora en el desempeño de mercado y la sostenibilidad. En este sentido, la gestión de la innovación se convierte en un campo de interés para las organizaciones, las cuales deben desarrollar diferentes competencias, duras y blandas, para estar a la vanguardia del tema. El éxito de la gestión de la innovación se fundamenta en la capacidad que se tenga de poner en común la visión que se tiene respecto a la temática, de modo que todos los elementos de la organización estén adecuadamente alineados para lograrlo: esto es posible gracias a los procesos de comunicación. En el presente documento se estudia la relación que existe en la gestión de innovación y los procesos de comunicación organizacional.

ABSTRACT

Innovation is a concept that every day attracts the attention of companies around the world, as it is associated with increased competitiveness, improved market performance and sustainability. In this sense, innovation management becomes a field of interest for organizations, which should develop different skills, hard and soft, to be at the forefront of the issue. Successful innovation management is based on the capacity that have put together the vision you have regarding the subject, so that all elements of the organization are properly aligned to achieve: this is possible thanks to communication processes. In this document we find the relationship in managing innovation and organizational communication processes.

PALABRAS CLAVE

Innovación, gestión de innovación, comunicaciones, organizaciones.

INTRODUCCIÓN

En los últimos cuatro años, en Medellín se ha hecho notable una apuesta por consolidarse como una ciudad que reconoce en la ciencia, la tecnología y la innovación una fuente de oportunidad para el desarrollo social y económico. En este sentido, para formalizar su aspiración y generar compromiso en diferentes ámbitos, la Ciudad ha hecho público su propósito de convertirse en la Capital Latinoamericana de la Innovación de aquí a 2021.

En pro de esto se han adelantado varias iniciativas público-privadas orientadas a cumplir este objetivo; una de ellas es el programa Gestores de Innovación, liderado por la Corporación Ruta N, el cual busca implementar en las organizaciones de la Ciudad una metodología orientada formular y definir su foco de innovación particular, y a trazar sus propias metas de crecimiento en la materia.

El significado de la palabra 'innovación' y su consecuente impacto sobre el concepto 'gestión de la innovación' es muy amplio y en ocasiones ambiguo. Su interpretación está sujeta a una serie de factores que van desde la forma y el tono utilizados en los estímulos de comunicación para referirse al tema, pasando por los intereses, expectativas y competencias de los individuos, hasta llegar a la disposición de las organizaciones para la apropiación de las bases conceptuales y la implementación herramientas propias de la temática.

Entonces, cuando en Medellín hablamos de innovación, ¿de qué estamos hablando?, y cuando el programa Gestores de Innovación ofrece el aumento en las capacidades de innovación en las organizaciones, ¿a qué se compromete?

En el presente ejercicio de investigación se pretende estudiar el fenómeno de la comunicación alrededor de la innovación, para reconocer el efecto que la primera tiene sobre la construcción de sentido de la segunda, y con esto, el aporte al cumplimiento de los propósitos de Ciudad. Para esto, se analizó la forma con de estructuró y se realizó el proceso de comunicaciones desde la Corporación Ruta N en el Programa Gestores de Innovación; así también, se analizó la forma como el mensaje fue interpretado por parte de un destinatario receptor, identificado como el gestor de innovación, y a su vez cómo éste se encargó de difundirlo en su respectiva empresa, a fin de identificar el grado de sincronía y concordancia con respecto al mensaje original.

Como resultado, se pretende mostrar la problemática asociada los procesos de gestión de la innovación, particularmente en lo que concierne al manejo de las comunicaciones, a fin de ofrecer algunas recomendaciones en la materia para futuras cohortes del Programa, y servir de referencia conceptual para procesos similares de implementación de modelos de este tipo en las organizaciones.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo general:

Analizar la función de las comunicaciones en la concepción, desarrollo y resultados de la primera cohorte del programa Gestores de Innovación de Ruta N.

1.2. Objetivos específicos:

- Examinar la definición y comunicación del concepto de innovación y la propuesta de valor del programa Gestores de Innovación, a partir de la visión institucional y los organizadores de la iniciativa.
- Examinar la interpretación por parte del participante (gestor) sobre el concepto de innovación y la propuesta de valor del programa Gestores de Innovación, para validar el grado concordancia con respecto al mensaje original.
- Identificar cómo el gestor participante apropia y difunde el concepto de innovación y la propuesta de valor del Programa en su organización, para validar el grado concordancia con respecto al mensaje original.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA - SITUACIÓN EN ESTUDIO

Desde mediados del siglo pasado, la influencia y la iniciativa racionalizadora de la Escuela de Minas catapultó a nuestra región como foco de desarrollo industrial del País; no es casual entonces que Medellín haya sido cuna de grandes empresas como Bavaria, Coltabaco, Postobón, Simesa, Avianca, Cementos Argos, Cervecería Unión, Suramericana de Seguros, Coltejer, Fabricato, Everfit y Peldar, entre otros (Mayor, 1984).

Sin embargo, una nueva economía, aquella basada en el conocimiento y la innovación (Drucker, 1959), no tardó en pasar factura a nuestras características y limitaciones geográficas. La nuestra es una Ciudad en la mitad de las montañas con grandes barreras logísticas; Medellín no tiene acceso a puertos, ni la infraestructura adecuada para exportar sus mercancías. Según el ex Vicealcalde de CTI de Medellín, Felipe Hoyos Vieira, esta condición hizo necesario que buscáramos factores competitivos en ciencia, tecnología e innovación, “de ahí la intención de la Alcaldía de Medellín de generar un ecosistema en torno a estos temas para fertilizarlo en todos los niveles” (Hoyos, 2015 pág. 54).

Con estas consideraciones, la Ciudad adoptó un Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación (en adelante, CTi) a través del Acuerdo Municipal 024 de 2012, el cual busca “fomentar, promover y coordinar las políticas de CTi orientadas a consolidar a Medellín como una ciudad del conocimiento que reconoce en la innovación una oportunidad de desarrollo social y económico” (Concejo de Medellín, 2012).

Bajo esta premisa, desde el sector público se están realizando grandes inversiones a través de instituciones como Ruta N, una corporación que “facilita la evolución económica de la ciudad hacia negocios intensivos en CTi, de forma incluyente y sostenible” (Ruta N, 2014). Su objetivo es posicionar a Medellín como la ciudad más innovadora de América Latina a 2021. Para lograrlo, recibe el 7% de los excedentes anuales de EPM y los canaliza y administra en inversiones de CTi para la Ciudad; así también, y considerando que el compromiso debe ser tanto público como privado, la Corporación lidera el Gran Pacto por la Innovación, una iniciativa que involucra a las empresas de la Ciudad y las estimula para que aumenten su inversión propia en CTi, para alcanzar a 2018 el 2% del PIB regional en la materia (Ruta N, 2014).

En el marco del Gran Pacto por la Innovación, Ruta N lidera el programa Gestores de la Innovación, el cual “busca implementar en 600 empresas de Medellín y el Valle de Aburrá, una metodología para empezar a gestionar la innovación de manera articulada con los objetivos estratégicos de crecimiento de la compañía participante” (Ruta N, 2015).

Este Programa ejecutó su primera versión en 2015, donde sus participantes, denominados ‘gestores de innovación’ recibieron durante seis meses un entrenamiento y acompañamiento basado en la metodología del Sistema de Innovación Mínimo Viable – SIMV (Anthony, Duncan & Siren, 2014), orientada a que cada participante pudiera formular y definir el foco de innovación de su empresa y trazar unas metas de crecimiento en dicha temática.

Entre los beneficios del Programa de entrenamiento de 24 semanas se anunciaron: el aumento de las capacidades de innovación en la empresa, la adquisición de herramientas prácticas para la gestión de la innovación, un portafolio de proyectos de innovación desarrollado y el diseño de un proyecto de innovación priorizado en ejecución (Ruta N, 2015), entre otros; Sin embargo, en contraste, estudios como Payback del Boston Consulting Group (Andrew, Sirkin & Butman, 2007) estiman que una organización puede tardar entre 3 y 5 años en construir los tipos de habilidades, instrumentos, procesos administrativos, valores y sistemas de TI que se requieren para que la innovación sea sostenida.

El concepto de innovación es cada día más atractivo y se ubica en la agenda de prioridades de todas las empresas y todos los Estados alrededor del mundo. El problema de la innovación radica en que, una cosa es que señalar su importancia y las oportunidades que de ella se derivan, y otra muy diferente, es hacer que suceda, ya que “los procesos de innovación que, consciente o inconscientemente, conducen a los grandes avances aún no se comprenden del todo” (Skarzynski & Gibson, 2012, Pág. 21).

La búsqueda en Google del concepto Gestión de Innovación arroja 42 millones de páginas de resultados (Google, 2015), y cada una de ellas tiene una idea, un enfoque, una visión sobre este tema. Por esto es fundamental entender que en términos de innovación no hay fórmulas secretas, no hay un camino único e inequívoco (Jaruzelski & Bordia, 2005 en Skarzynski & Gibson et al, 2012).

Medellín ostenta el pesado adjetivo de ser la ciudad más innovadora del mundo gracias al concurso City of the Year (Wall Street Journal, 2013). Más allá de la sobreexplotación mediática derivada de este reconocimiento, el mencionado concurso produjo un efecto boomerang sobre la forma como los ciudadanos entendieron la innovación, pues por efecto del uso y el abuso, esta palabra se banalizó al punto que cualquier persona u organización la utiliza simplemente como argumento para sugerir algún grado diferencia o novedad (Peña, 2014).

En una entrevista realizada a Bill Gates, Oppenheimer (2010) relata que, según la opinión del empresario, “el problema de los latinoamericanos es que estamos conformes, y peor, conformes sin fundamentos” (Oppenheimer, 2010 pág. 13). ¿Medellín es la ciudad más innovadora del mundo porque un portal de noticias así lo considera?, ¿es esto suficiente?; y si la Ciudad ya goza de tal mérito, ¿qué le queda por hacer?

En este sentido, es necesario investigar la forma en que iniciativas como las que lidera la Corporación Ruta N presentan y promocionan el concepto de innovación: no solo sus beneficios, sino también sus requisitos y limitaciones; y cuál es el efecto que tiene sobre la apropiación del mismo por parte de las organizaciones participantes en programas como el de Gestores de la Innovación.

Para los hombres es posible comprender el mundo gracias a que este es, ante todo, un conjunto de significaciones y percepciones (Schiffman & Kanuk, 2010), y como resulta obvio, no existe una construcción de sentido sin lenguaje, pues es gracias a él que la humanidad ha podido desarrollar pensamientos, sistemas de significaciones y relaciones sociales (Dumont, 1968, en Chanlat, 2012). En efecto, “toda existencia social reposa sobre comunicaciones, que suponen una forma de lenguaje” (Chanlat, 2012 pág. 45).

Por tal motivo estudiar el fenómeno de la comunicación alrededor de la innovación, permite reconocer el efecto que la primera tiene sobre la construcción de sentido de la segunda. Iniciativas como Gestores de Innovación quizás pueden tener fundamentos eficaces para el entrenamiento en herramientas y técnicas en la materia, pero si no se reconoce la forma como dicho proceso es potenciado o debilitado a partir de las comunicaciones, se pueden desaprovechar oportunidades de lograr mayores impactos, o cometer errores que conduzcan a resistencias en la implementación y pérdida de credibilidad en el mismo.

A partir todos los elementos descritos hasta ahora, el presente ejercicio de investigación para obtener el título de Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento, analizó los siguientes asuntos:

- Cómo conciben los promotores del programa Gestores de Innovación el concepto de innovación y cómo el mismo se expresa en una promesa de valor para sus participantes (primera codificación del mensaje).
- Cómo interpreta el participante del Programa (gestor) el concepto de innovación y la propuesta de valor del programa (primera decodificación del mensaje), y
- Cómo difunde el gestor los contenidos, el concepto de innovación y la promesa de valor en su organización (segunda codificación del mensaje)

Como resultado, la investigación pretende mostrar la problemática asociada los procesos de gestión de la innovación, particularmente en lo que concierne al manejo de las comunicaciones, y ofrecer algunas recomendaciones en la materia para fortalecer el impacto de futuras cohortes del programa, y servir de referencia conceptual para procesos similares de implementación de modelos de este tipo en las organizaciones.

3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

En términos tradicionales, la administración era considerada una práctica social que ponía en juego personas en un marco organizado, y cuya finalidad era la eficacia económica (Reed, 1989 en Chanlat, 2012); sin embargo, este concepto cada vez tiene un mayor número de detractores y exige ser replanteado en términos de una modernidad que pone al hombre en el centro de la organización.

Para Phelps (2006), el *homo innovaticus* desplaza al *homo economicus* en la medida que éste último solo está interesado en asuntos de eficiencia y mercado; en contraste, el *homo innovaticus* se siente parte de una sociedad y está conectado con sus intereses y el bien común; es curioso, insatisfecho y siempre está en búsqueda de nuevas soluciones (Phelps, 2006). En este sentido, como concepto, la innovación define un nuevo orden y una nueva forma de entender el papel del hombre en el mundo.

El Manual de Oslo (OECD, 2005) entiende innovación como la concepción e implantación de cambios significativos en áreas y procesos específicos de la organización con el propósito de mejorar los resultados. Para Skarzynski & Gibson (2012) la innovación representa la posibilidad de crecer más rápido que el promedio de la industria o la economía general; de este modo, según estos autores, la necesidad de construir y desplegar una capacidad muy profunda de innovación es tan vital para una organización como la misma administración. Esta nueva concepción de eficiencia potenciada a través de la innovación, claro está, reposa sobre los imperativos de flexibilidad, competitividad y globalización, los cuales se basan, a su vez, en una mano de obra móvil, competente y entusiasta (Hardy, 1991), elementos que se aproximan a la concepción del *homo innovaticus* de Phelps.

Según Escorsa (1997) 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; Para este autor, la innovación se reconoce como un instrumento de competitividad (Escorsa, 1997). En un mundo competitivo como el actual, el crecimiento a través de la transformación radical que favorecen los procesos de innovación, son la mejor ruta para la sobrevivencia y la competitividad. De hecho, las empresas que no están preparadas para reinventarse a sí mismas están ante un inminente riesgo de desaparecer (Sin autor, 2006). En este contexto, la palabra cambio no se refiere a hacer ajustes o mejorar la eficiencia: se trata de transformar la esencia del modelo de negocio (Teece, 1987; Kanter, 1989; Nystrom, 1979, 1990; Porter, 1990; Rumelt et al., 1994 en Arias & Molina-Fernández, 2002).

3.1. Conceptos básicos sobre innovación

Las teorías tradicionales consideran la innovación como un acto radical generado por la introducción de un nuevo elemento o una nueva combinación de elementos existentes en un determinado producto (Kuhn, 1970; Schumpeter, 1934 en Arias & Molina-Fernández, 2002), así como la combinación y recombinación del conocimiento existente y desarrollado por las empresas (Schumpeter, 1942; Fleming, 2001 en Leendert & Dolfsma, 2015).

Según el paradigma técnico-económico (Dosi, 1982; Dosi *et al.*, 1988 en Arias & Molina-Fernández, 2002), la innovación es un proceso que emerge de los departamentos de I+D gracias a las ciencias básicas; por otro lado, el paradigma empresarial (Kent *et al.*, 1982 en Arias & Molina-Fernández, 2002) la equipara a un proceso de emprendimiento constante; el paradigma estratégico (Teece, 1987; Kanter, 1989; Nystrom, 1979, 1990; Porter, 1990; Rumelt *et al.*, 1994 en Arias & Molina-Fernández, 2002) considera que la estrategia de negocio es el elemento determinante para conseguir innovación; finalmente, el paradigma de recursos y capacidades (Conner and Prahalad, 1996 en Arias & Molina-Fernández, 2002) reconoce el conocimiento organizacional como fuente de ventaja competitiva, y a partir de esta, de innovación.

Para otros autores, la innovación puede ser definida como una idea, práctica u objeto percibido como nuevo (Cervelló-Royo; Cortés, Sánchez-Sánchez, & Santonja, 2013). Esta definición asume que dicha innovación debe ser adoptada por los consumidores (Cervelló-Royo, *et al.*, 2013). Por otra parte, en los mercados B2B la innovación debe ser vista como nuevas formas de producción, máquinas, procesos y técnicas adoptadas por firmas o emprendedores para su propio uso (Gao; Leichte & Yinghong, 2012).

Una innovación es siempre una manifestación de cambio en las competencias de una organización o en los requisitos del cliente (Gustafsson, Kristensson, & Witell, 2012). Basándonos en el número de operaciones involucradas, como adiciones, sustracciones, asociaciones, disociaciones y formateo (Gallouj and Savona, 2011 en Gustafsson *et al.*, 2012), es posible reconocer seis tipos de innovación: radical, de mejora, incremental, ad hoc, recombinada y formalizada (Gustafsson *et al.*, 2012 pp. 313).

Por su parte, Rogers (1962 en Weiss, 1997) contempla tres tipos de organización de acuerdo al modelo de la innovación que implementan: primero están las cosmopolitas, que son aquellas capturan nuevas ideas por fuera de su propio sistema social; después están las que emulan o imitan a otras en forma y magnitud; y finalmente están las denominadas *Innovativeness*, que son aquellas que se distinguen por su capacidad interna de innovar.

Al respecto de esta última categoría, Nedelko & Potocan (2013) mencionan que la capacidad de innovar de una organización (la palabra *innovativeness*, en inglés, resume dicho concepto) es fundamental para que se genere innovación, y esta a su vez es crucial para el desarrollo económico y competitividad de las naciones, (Aghion et al., 2002; Potocan & Mulej, 2007 en Nedelko & Potocan 2013 pp. 37). Esta capacidad de innovar en las organizaciones depende a su vez del nivel de capacidad de innovación del ambiente en el cual se desenvuelven, las características socio-económicas y las políticas de innovación de cada país (Drazin & Schoonhoven, 1996; Newman, 2000; Bucar & Stare, 2003; Potocan & Mulej, 2007 en Nedelko & Potocan 2013).

El rol de la innovación como la clave del éxito del crecimiento económico ha sido estudiado por numerosos autores, entre los cuáles sobresale Schumpeter y un denominado grupo de neo-Schumpeterianos (Furman et al., 2002; Bucar & Stare, 2002; Collins & Porras, 2002; Rogers, 2003; Gloor, 2006; Potocan & Mulej, 2007; Skarzynski & Gibson, 2008) quienes aseguran que solo posible alcanzar desarrollo y crecimiento a través de las actividades innovadoras (Nedelko & Potocan 2013). Hoy en día la competitividad depende menos de los recursos naturales y cada vez más de los sistemas educativos, científicos e innovadores: “los países más exitosos no son los que tienen más petróleo, más reservas de agua o más cobre, sino los que desarrollan las mejores mentes y producen productos con mayor valor agregado” (Oppenheimer, 2014 pág. 11). La habilidad y capacidad para innovar (*innovativeness*), se ha convertido en el atributo más importante para la supervivencia (Doyle, 1998; Quinn, 2000; Rubera and Kirca, 2012 en Ackermann et al., 2015), de modo pues que el desafío de generar una capacidad sistémica para la innovación es un punto focal que merece cada día más atención de las empresas y la academia (Skarzynski & Gibson, 2012).

Bajo esta óptica, el concepto de innovación se hace cada vez más atractivo y se ubica en la agenda de prioridades de todas las empresas y todos los Estados alrededor del mundo. El problema de la innovación radica en que, una cosa es que señalar su importancia y las oportunidades que de ella se derivan, y otra muy diferente, es hacer que suceda, ya que “los procesos de innovación que, consciente o inconscientemente, conducen a los grandes avances aún no se comprenden del todo” (Skarzynski & Gibson, 2012 pág. 21).

3.1.1. Gestión de la innovación

En los últimos años, la gestión de la innovación ha sido reconocida como un campo independiente dentro de la teoría general de la Administración, otorgando especial atención a los procesos de innovación. Para éstos estos últimos, Buckler (1997) reconoce tres fases: inicio difuso de generación de ideas, proceso de entrada y definición de metas, y finalmente implementación y operación de procesos de innovación (Buckler, 1997, p. 43 en Linke & Zeffass, 2011).

Es evidente que la administración juega un rol primordial en la construcción de organizaciones innovadoras, que va desde crear y asegurar las condiciones para la innovación, así como promover determinado tipo de actividades para que todos los empleados desarrollen capacidades innovadoras (European Commission, 2001; Mulej & Zenko, 2002; Potocan & Mulej, 2007 en Nedelko & Potocan 2013). Son las prácticas de administración las que promueven la capacidad de innovar (*innovativeness*), ya que orientan las estrategias y los recursos de una organización hacia la creatividad, el pensamiento, el trabajo y el comportamiento innovador (Nedelko & Potocan 2013). Así se entenderá gestión de la innovación en el presente artículo.

En las últimas décadas más y más autores se han interesado por investigar sobre gestión de la innovación y cómo esta tiene efectos casi inmediatos sobre las ventajas competitivas de las organizaciones de todo el mundo (Albach, 1989; Wheelwright & Clark, 1992; Cooper, 2001 en Horn & Brem, 2013 pp. 939). Para algunos autores, gestión de innovación se refiere a la introducción de las prácticas de la administración que son nuevas en la organización y que intentan mejorar su desempeño (Mol & Birkinshaw, 2009; Vaccaro et al., 2012 en Perello, Marín & Marcos, 2013) a partir del cambio en la forma, calidad y tiempos de las actividades, donde dicho cambio es novedoso e implica un giro sin precedentes (Birkinshaw *et al.* 2008 en Perello *et al.*, 2013). Otras corrientes, reconocen la gestión de innovación como el proceso mediante el cual se crea/preserva/asegura condiciones sostenibles para generar capacidad de innovación (*innovativeness*) en las organizaciones (European Commission, 2001; Mulej & Zenko, 2002; Potocan & Mulej, 2007 en Nedelko & Potocan 2013), y de esta forma mejorar la competitividad, incrementar el desempeño, introducir nuevas prácticas y elevar el nivel operacional (Cavagnoli, 2011; Vaccaro *et al.*, 2012 en Perello *et al.*, 2013).

Las variables relativas a la gestión de innovación van desde el desarrollo de una innovación hasta la introducción de esta al mercado (Rogers, 1983 en Frambach, 1993). Dicha gestión se encarga de los factores que determinan el grado de desempeño de los nuevos productos, así como la calidad, cantidad y valor de la información disponible es uno de ellos. Al respecto, la actividad de comunicación determinará la disponibilidad de información y será clave para disminuir el grado de incertidumbre de los adoptadores potenciales. (Frambach, 1993 pp. 25). Es por esto que La teoría de la gestión de la innovación reconoce ciertos “prerrequisitos” para su propia implementación (Baharach, 1989; Sutton and Straw, 1995; Zhara and Newey, 2009 en Horn & Brem, 2013 pp. 939), que son conceptos holísticos de investigación, estrategia y administración que van más allá de la misma innovación. Así por ejemplo, las decisiones sobre el diseño y desempeño del trabajo en redes de una organización, simplificará las comunicaciones, el intercambio de ideas y la apropiación de conocimiento (Horn & Brem, 2013 pp. 942), todas condiciones básicas necesarias para la innovación.

La literatura sobre gestión de la innovación (Amabile, 1988; O'Reilly et al., 1991; De Bono, 1992; Russell & Russell, 1992 en Nedelko, Z. & Potocan, V. 2013) hace referencia a algunos factores asociados a la capacidad de innovar (Rogers, 2003; Lester & Piore, 2004; Gloor, 2006; Conway & Steward, 2009 en Nedelko & Potocan 2013): se denominan factores duros a los objetivos organizacionales, los públicos de interés, las demandas del mercado y los recursos disponibles; por su parte, los factores blandos son los valores, la cultura organizacional, la personalidad de los empleados (Mulej, 1994; Collins & Porras, 2002; Afuah, 2003; Lester & Piore, 2004; Meyer, 2008; Skarzynski & Gibson, 2008; Chesbrough, 2009 en Nedelko & Potocan 2013). El presente estudio se enfocará particularmente en éstos últimos.

En términos de medición de la gestión de la innovación, es posible reconocer diferentes indicadores: creatividad, capacidad de innovar, sugerencias con potencial de convertirse en innovaciones, oportunidades identificadas, actitud a aceptar el riesgo, aceptación y test a nuevas ideas, tolerancia al error proveniente del trabajo o comportamiento innovador, aceptación de métodos de ensayo/error, entre otros (O'Reilly et al., 1991; Chatman & Jehn, 1994; Mulej, 1994; Windsor & Ashkanasy, 1996 en Nedelko & Potocan 2013).

Otras consideraciones que debe tener un modelo de gestión de la innovación son: la propiedad intelectual, tanto para proteger los desarrollos propios como para acceder a fuentes de innovación externa (Lerner, 2009; Lichtenthaler, 2010); los modelos de negocio, ya que como le indicaba Teece (2010, p. 172) "sin un buen modelo de negocio, los innovadores pueden fallar en la forma como capturan y entregan valor de sus propias innovaciones" (Teece, 2010 en Horn & Brem, 2013); la frugalidad, que apunta a adoptar y modificar productos para mercados emergentes, aprovechando principio de la economía del conocimiento (Horn & Brem, 2013 pp. 944); y la innovación orientada al consumidor que, más allá de utilizar su información para 'adivinar' sus necesidades, lo involucra en el proceso de desarrollo de la innovación, mediante metodologías de innovación abierta (Bruggen et al., 2010; Spann & Skiera, 2009 en Horn & Brem, 2013).

3.1.2. Cultura de la innovación

De acuerdo a una encuesta mundial desarrollada por la firma McKinsey en 2014, el 70% de los altos ejecutivos reconoce la innovación como una de las tres principales fuentes de crecimiento para la organización en los próximos cinco años, y por tanto han incorporado el concepto a su visión, misión y estrategia (Soken & Barnes, 2014).

Sin embargo, de acuerdo a una investigación realizada por Soken & Barnes (2014 pp. 7) muestra que simplemente con incorporar la palabra innovación en las declaraciones estratégicas no basta, que es este término es generalmente equiparado a creatividad y, hasta hace poco, el grueso de las organizaciones contaba con poca o nula cultura corporativa que soportara la creatividad de sus empleados. Para los autores, por lo general la palabra innovación casi nunca logra tener un significado compartido por todos los miembros de la organización, y esta debilidad tiene como consecuencia que “si usted no sabe hacia dónde va, cualquier camino lo llevará allá: sin visión compartida sobre innovación, no hay innovación” (Soken & Barnes, 2014 pp. 8).

Son las personas correctas las que aseguran la capacidad de innovar de las empresas, cuando son capaces de responder rápidamente a los ambientes cambiantes en los cuales operan (Volberda, 1996 en en Leendert & Dolfsma, 2015). Así pues, para que la innovación tenga éxito se requiere un liderazgo verdadero, no solo buena gestión (Soken & Barnes, 2014 pp. 9), y este es el punto en el cual la gestión de innovación tiende a quedarte corto o rezagado. Muchos ejecutivos reconocen que la innovación en sus empresas no se da de forma ordenada; aseguran que varios de sus avances ocurren por la casualidad o por heroísmo individual (Anthony, Duncan & Siren, 2014).

Para Schein (2004, p. 17 en Linke & Zerfass, 2011) la cultura corporativa se refiere al patrón de supuestos aprendidos por un grupo orientados a la forma de resolver problemas de adaptación externa e integración interna, que es considerado válido y que es enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. En este sentido, el desarrollo de una cultura de innovación, como la transformación de un estado existente a otro (Reib *et al*, 1997; Geiger, 2006; Hans, 2007 en Linke & Zerfass, 2011), debe ser analizado en varias formas ya que los empleados, como cualquier otro grupo de personas que experimentan algún cambio, sienten incertidumbre emocional y cognitiva (Linke & Zerfass, 2011).

La cultura de innovación debe introducirse gradualmente hasta que los empleados se sientan identificadas con ella (Jaworski & Zurlino, 2007; Schwarz, 2006; Streich, 1997 en Linke & Zerfass, 2011). Solo cuando los empleados aceptan el cambio, están abiertos a explorar nuevas ideas, y es por esto que los mecanismos para establecer una cultura de la innovación deben estar atravesado por procesos de comunicación interna. En este punto, la comunicación adquiere una mayor relevancia e interactúa con la gestión de la innovación (Zerfass and Huck, 2007 en Linke & Zerfass, 2011). Durante estas fases, la comunicación debe ser coordinada para incorporar nuevas tareas y retos (Mast *et al*, 2006; Mast & Zerfass, 2005; Nordfors, 2006; Zerfass & Huck, 2007; Zerfass *et al*, 2004 en Linke & Zerfass, 2011). En el terreno de los procesos de innovación, la cultura de la innovación debe ser adaptada por la comunicación interna de acuerdo a las siguientes fases: conciencia, entendimiento, aceptación y acción. (Linke & Zerfass, 2011).

Comparada con otras áreas del conocimiento, la relación entre la cultura de la innovación y las comunicaciones no han sido ampliamente desarrolladas (Linke & Zerfass, 2011). Sin embargo, existen investigaciones que las relacionan la influencia de la segunda como factor clave de éxito de la primera (Ahmed, 1998; Boston Consulting Group, 2008; Ernst & Zerfass, 2009; Huck, 2006; Little, 2005 en Linke & Zerfass, 2011). En general, la comunicación es reconocida como un factor clave de éxito para la innovación (Moenaert *et al.*, 2000; Srivastava & Moreland, 2012; Johnson & Chang, 2000 en Ackermann *et al.*, 2015), y en consecuencia debería ser considerada a lo largo de todo el proceso de generación de innovaciones (Moenaert *et al.*, 2000; Wells, 2008; Conway, 1995 en Ackermann *et al.*, 2015 p. 401). Diferentes estudios han demostrado que la capacidad de innovación de una organización (ver: *innovativeness* en Brockman & Morgan, 2003; Garcia & Calantone, 2001; Kleinschmidt & Cooper, 1991; Hurley *et al.*, 2005; Woodside, 2004 en Ackermann *et al.*, 2015) está relacionada con la comunicación efectiva dentro de la misma, e influencia a su vez de forma espiral mayor capacidad percibida para innovar (Johnson *et al.*, 2001 en Ackermann *et al.*, 2015) a modo de refuerzo positivo.

3.1.3. Difusión de la innovación

La teoría de la difusión de la innovación se enfoca en los canales de información y comunicación, y la forma como son usados para transmitir información sobre las innovaciones dentro de un sistema social y su entorno (Mahajan *et al.*, 1990, p. 1 en Makkonen & Johnston, 2014). Existen muchos factores del contexto que pueden influir en la difusión de la innovación (Askarany, 2005; Rogers, 2003 en Askarany & Smith, 2008) que podrían resumirse en las siguientes categorías: características de la innovación (qué tan compleja, compatible, observable y apropiable), características de quienes la adoptan (tamaño de la organización, estructura, cultura, estrategia) y características del entorno (nivel de desarrollo del país, regulaciones locales, políticas, canales de comunicación, vías de transporte, redes).

La teoría de varianza (Mohr, 1982 en Askarany & Smith, 2008) y la teoría del sistema de aproximación (Kellert & Sweeting, 1991 en Askarany & Smith, 2008) nos permiten explicar cómo el proceso de difusión de la innovación dentro de la organización varía de acuerdo y recibe influencia de los factores del contexto (Rogers, 2003 en Askarany & Smith, 2008), de la misma forma que las características de la misma organización (como el tamaño) tendrán efecto en su propio proceso de adopción de la innovación (Kumar *et al.*, 2003 en Askarany & Smith, 2008).

Con respecto al tamaño es posible identificar que las organizaciones pequeñas tienen varias ventajas para la adopción de la innovación con respecto a las organizaciones más grandes: Nooteboom (1994) indica que las pequeñas empresas tienen menos burocracia, mayor motivación, mejor capacidad de respuesta, más proximidad al mercado y mayor velocidad para adoptar el cambio tecnológico (Nooteboom, 1994, p. 339 en Askarany & Smith, 2008); Segers (1993) plantea que las firmas pequeñas son más innovadoras que las de mayor tamaño pues existe evidencia que un número significativo de cambios tecnológicos son generados en las pequeñas organizaciones (Segers, 1993 en Askarany & Smith, 2008); Julien (1993, p. 160) cita varios estudios recientes para mostrar que las organizaciones pequeñas se caracterizan por tener mejores tasas relativas de velocidad para apropiarse del cambio tecnológico (Julien, 1993 p. 160 en Askarany & Smith, 2008) y concluye su teoría afirmando que las organizaciones pequeñas conservan comportamientos y actitudes de emprendimiento que los hace más propensos a innovar.

3.2. Conceptos básicos sobre comunicación

Para el hombre, el mundo es ante todo un conjunto de significaciones y percepciones (Dumont, 1968 en Chanlat, 2012; Schiffman & Kanuk, 2010). La percepción se define como “el proceso mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo que lo rodea” (Schiffman et al, 2010 pág. 158); la forma como cada persona interpreta los estímulos depende de su experiencia, valores y necesidades.

Con estas consideraciones, las ciencias del lenguaje tienen una participación protagónica en el proceso de la formación de percepciones a partir del mensaje, y juegan a su vez un rol en el proceso de esclarecimiento del problema del sentido. En este contexto, Chanlat (2012) afirma que no existe una construcción de sentido sin lenguaje: es gracias a él que la humanidad ha podido desarrollar pensamientos, sistemas de significaciones y relaciones sociales. En efecto, toda existencia social reposa sobre comunicaciones que suponen una forma de lenguaje (Chanlat, 2012 p. 45).

Si bien existen muchas formas de entender la comunicación, una definición clásica es: “la transmisión de un mensaje, desde un emisor hasta un receptor, a través de un medio o canal de transmisión” (Schiffman & Kanuk, 2010 p. 293; Clow & Baack, 2012 p. 6). El mensaje es la experiencia que se recibe y transmite con la comunicación a través de un código lingüístico, que es el conjunto organizado de unidades y reglas de combinación propias de cada lengua natural.

Sin embargo, para que se produzca una comunicación real, inevitablemente tiene que haber una respuesta del receptor luego de recibir el mensaje, lo que se conoce como feedback o retroalimentación (Jackobson, 1977 en Chang, 2011). Esto permite que la construcción de sentido sea siempre dinámica, dado que el proceso de la comunicación cumple funciones más diversas y amplias que la transmisión de información, a saber: función referencial, expresiva, poética, fática, apelativa, y metalingüística (Jackobson, 1977 en Chang, 2011), las cuales tienen una importancia crucial en el proceso de comprender la comunicación que se produce al interior de las organizaciones, y a partir de esta, la comunicación de la innovación.

Adoptamos para el presente trabajo de investigación la definición de comunicación ofrecida por Rogers & Agarwala-Rogers (1976): “comunicación es el proceso por el cual una idea es transferida desde una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento” (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976, p. 9 en Lievens *et al*, 1999), por lo cual las funciones del lenguaje de Jackobson (1977 en Chang, 2011) cobran gran importancia en la medida que importa tanto el mensaje, como el contexto, la interpretación y la respuesta.

Lo que aparentemente es claro, comprensible o convincente, puede diferir desde las perspectivas de los receptores, ya que cada mensaje es procesado individualmente e interpretado subjetivamente. De ahí que el proceso de retroalimentación emerja como una forma de convertir la comunicación en un ciclo de dos vías (Linke & Zeffass, 2011), diferente al sentido tradicional de una vía para la transmisión de información (Shannon & Weaver, 1949 en Linke & Zeffass, 2011).

Muchos expertos en el campo de la gestión de la innovación plantean que los procesos de innovación son esencialmente actividades de información y procesos de comunicación (Allen, 1985; Brown & Utterback, 1985; Ebadi & Utterback, 1984; Fidler & Johnson, 1984; Souder & Moenaert, 1992; Tushman, 1979a, 1979b; Tushman & Nadler, 1980 en Lievens *et al*, 1999).

3.2.1. Comunicación en las organizaciones

Una comunicación corporativa efectiva, no solo mantiene informadas a las personas, sino que favorece el liderazgo en la medida que proyecta una imagen de futuro que ayuda a convencer a los escépticos sobre el éxito que pueden tener los nuevos modelos de negocio; genera entusiasmo, persuade a las personas para trabajar en equipo y compartir información, y promueve la honestidad sobre los puntos de riesgo potencial que conllevan los cambios (Sin autor, 2006).

En el informe China Benchmark Study 2006 (en Goodman & Wang, 2007), la comunicación organizacional es percibida como un elemento crítico en el éxito de las organizaciones y el desempeño de los líderes corporativos: la totalidad de los participantes en el estudio se mostró de acuerdo con la afirmación “en un contexto complejo, la honestidad, claridad y coherencia en las comunicaciones pueden conducir a recompensas para las organizaciones y sus líderes” (China Benchmark Study 2006 en Goodman & Wang, 2007 pp. 34)

Al interior de las organizaciones es posible identificar tres tipos de comunicaciones: de marketing, de gestión y organizacional. (Van Riel, 1995 en Liao & Cheng, 2014); esta última será sobre la cual se enfoque el desarrollo del presente trabajo de investigación, ya que la comunicación de la innovación va más allá de la comunicación del marketing, la cual está orientada a la difusión y comercialización de productos y servicios en el mercado (Mazzarol, 2013; Steinhoff and Trommsdorff, 2013 en Ackermann *et al.*, 2015 p. 401).

Entenderemos pues la comunicación en las organizaciones desde una perspectiva más amplia que va más allá de una declaración intelectual y analítica de la gestión: “es algo que tiene que ver más con el corazón que con la mente; es algo que se practica mucho más de lo que se predica” (Soken & Barnes, 2014 pp. 10). En este sentido, para liderar empleados orientados a la innovación, se debe considerar un mix de actividades de comunicación, no solo transmisión de información. Si la gerencia quiere establecer una cultura de innovación acorde la filosofía del negocio, debe escuchar a los empleados y trazar cada paso de esta filosofía con acciones, ya que solo si las personas agregan sus propias acciones, se puede crear una cultura de la innovación (Linke & Zerfass, 2011).

La teoría de comunicación organizacional (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976 en Lievens *et al.*, 1999) reconoce dos tipos procesos de comunicación: la comunicación interna, que se da al interior de las organizaciones entre las personas que la integran; y la comunicación externa, que se da entre la organización y su entorno (Lievens *et al.*, 1999 p. 24). A continuación se profundiza un poco más sobre sus características:

3.2.2. Comunicación interna

La ciencias de la comunicación ofrecen una visión extensa sobre el campo de la comunicación interna (Clampitt, 2004; Klofer & Nies, 2003; Kruppke *et al.*, 2006; Mast, 2007 en Linke & Zerfass, 2011), particularmente en el campo de cómo se transmiten la información y las ideas (Bentele, 2006, p. 108 en Linke & Zerfass, 2011), así como los instrumentos para ayudar a los miembros de la organización a comunicarse entre ellos, a convencerlos de algo, a promover su fidelidad o a aumentar sus niveles de satisfacción con el trabajo (Linke & Zerfass, 2011).

Para Eichen (2008) aquellos que deseen innovar en sus organizaciones necesitan activar a sus empleados; la comunicación interna funciona en este caso como un instrumento para la creación de ideas (Eichen *et al*, 2008, p. 20).

Varios casos de estudio relacionan la comunicación entre empleados con el incremento de la creatividad y la actividad innovadora al interior de las empresas (Tushman, 1977; Ghoshal & Bartlett, 1988; Amabile *et al.*, 1996; Moorman & Miner, 1998; Kanter, 1983; Hargadon, 1998; Perry-Smith & Shalley, 2003; Aalbers *et al.*, 2013 en Leendert & Dolfsma, 2015). Las empresas que tienen la capacidad de difundir el conocimiento internamente serán las que mayor beneficio obtengan de la actividad innovadora (Paruchuri, 2010; Whelan *et al.*, 2011 en Leendert & Dolfsma, 2015).

La capacidad de innovación de una organización (*innovativeness*) está relacionada con la comunicación efectiva dentro de la misma, e influencia a su vez de forma espiral mayor capacidad percibida para innovar (Johnson *et al.*, 2001 en Ackermann *et al.*, 2015). De modo pues que la capacidad de comunicar su propio *innovativeness* tiene varios efectos para los públicos de interés de la misma. A nivel interno, crea una conciencia sobre la importancia de la innovación (Steinhoff & Trommsdorff, 2013 en Ackermann *et al.*, 2015), estimula la cultura de la creatividad y la innovación (Benner & Tushman, 2003; Zahra *et al.*, 2000 en Ackermann *et al.*, 2015) genera polinización cruzada de ideas y conocimiento entre empleados (Estrin, 2008 en Ackermann *et al.*, 2015), y mantiene la atención y fidelidad de los empleados (Scott, 2001 en Ackermann *et al.*, 2015).

La comunicación interna juega un rol central en la creatividad y la innovación de los negocios porque en la configuración de una organización formal, la innovación intencional requiere individuos motivados. En palabras de Monge (1992) “los miembros de una organización deben sentirse complacidos de contribuir con su tiempo y esfuerzo a desarrollo de ideas innovadoras” (Monge *et al*, 1992 p. 251). Es por esto que Mast (2009, p. 271 en Linke & Zerfass, 2011) enfatiza en la importancia de una cultura corporativa que motive al personal de las organizaciones a generar ideas.

El rol y el impacto de la comunicación interna en los procesos de innovación se puede observar en tres efectos (Lievens *et al*, 1999 p. 28). El primero es cognitivo asociado a la reducción del grado de incertidumbre durante el proceso, entendiendo incertidumbre como el nivel de información requerido para ejecutar una tarea, y el nivel de información disponible en ese momento (Souder and Moenaert, 1992 en Lievens *et al*, 1999 p. 28). El segundo es afectivo, y aporta el clima organizacional que rodea el proceso, ya que la calidad del flujo de comunicación tiene un efecto en términos de actitud positiva, aumenta el compromiso, y genera altos niveles de entusiasmo, confianza, armonía y calidad de las relaciones entre los participantes (Souder, 1987; Souder and Moenaert, 1992 en Lievens *et al*, 1999); la comunicación efectiva puede lograr un cambio de

actitud y aumentar la motivación de las personas (Barczak & Wilemon, 1989; Mohr & Nevin, 1990; Souder, 1987 en Lievens *et al*, 1999). El tercer efecto es conativo, que refleja la cooperación interfuncional del proceso y su intención de conducta de cara al mercado; aquí la comunicación guía el marketing interno (De Brentani, 1989, 1991; De Brentani & Cooper, 1992; Howcroft, 1992; Storey & Easingwood, 1993 en Lievens *et al*, 1999).

La comunicación interna se produce tanto mediante instrumentos formales de la organización, como a través de las relaciones informales entre sus empleados. La forma como creen redes y como se facilite el relacionamiento entre las estructuras y posiciones organizacionales pueden constituir una ventaja o una restricción para crear innovación (Schumpeter, 1942; Burt, 1992; Ahuja et al., 2012 en Leendert & Dolfsma, 2015).

Los individuos tienen, simultáneamente, diferentes roles de comunicación dentro de la organización, tanto en el marco de los instrumentos formales, como en las redes de expresión informal (Henttonen, 2010; Aalbers et al., 2013 en Leendert & Dolfsma, 2015). El primer caso estará dado por el rol laboral, el deber ser, y condicionará el intercambio de recursos e información de trabajo; el segundo caso determina lazos de soporte social y estará dado por la interacción voluntaria y la identificación entre individuos (Fombrun, 1982; Tichy et al., 1979; Krackhardt, 1990; Ibarra, 1993; Oh et al., 2004; Varella et al., 2012 en Leendert & Dolfsma, 2015).

Los instrumentos formales de comunicación dependen de las estructuras organizacionales y favorecen los flujos de trabajo, mientras que las redes de expresión informal existen independientemente de la estructura organizacional y tienen la capacidad de provocar el surgimiento de conocimiento nuevo y poco convencional (Aalbers et al., 2014; Henttonen, 2010; Kratzer et al., 2008 en Leendert & Dolfsma, 2015).

3.2.3. Comunicación externa

Por su parte, la comunicación externa tiene un efecto sustancial en el proceso de innovación, ya que la calidad en el flujo de información puede tener efectos sobre el éxito en el mercado de la innovación (Lievens *et al*, 1999). Pese a que la comunicación externa, y sus efectos sobre el marketing y la comercialización de la innovación no son el centro de atención del presente estudio, se destacan de manera indicativa efectos sobre el proceso de innovación: aumenta la consciencia entre los clientes y usuarios potenciales (Zeithaml *et al.*, 1988, p. 45 en Lievens *et al.*, 1999) y crea expectativas realistas y explica al mercado el alcance de la innovación (Heskett, 1986; Lewis, 1991; Mudie & Cottam, 1993; Zeithaml *et al.*, 1988 en Lievens *et al*, 1999).

Así también, la comunicación externa de la capacidad de innovación de una organización, apunta a construir una imagen de organización innovadora entre los individuos, las instituciones y las industrias (Luoma-aho & Halonen, 2010 en Ackermann *et al.*, 2015) para prevenir posibles preocupaciones con las novedades propuestas y para reducir la incertidumbre entre sus públicos de interés (Fidler & Johnson, 1984; Harri, 2012 en Ackermann *et al.*, 2015).

3.2.4. Comunicación de la innovación

En el campo de economía de la innovación (Pfefferman & Breuer, 2013), la comunicación representa un valioso factor de impacto para las organizaciones, ya que es capaz de influir positivamente en el proceso que va desde la disposición de la información para los consumidores sobre las características y ventajas de una innovación hasta su adopción final (Hofbauer *et al.*, 2009 en Pfefferman & Breuer, 2013), como en la tarea de difusión de la innovación en los sistemas sociales (Mazzarol, 2011; Martilla, 1971 en Pfefferman & Breuer, 2013) para la construcción de relaciones y el diálogo de las partes interesadas en los procesos de innovación (Zerfass *et al.*, 2004 en Pfefferman & Breuer, 2013).

La literatura analizada permite identificar las cuatro corrientes principales de la comunicación de la innovación (Pfefferman & Breuer, 2013): 1. Perspectiva comunicativa en la difusión de la innovación; 2. La comercialización de la innovación; 3. Comunicación corporativa de la innovación; y 4. La comunicación de innovación como una capacidad estratégica.

La primera corriente incluye los modelos de difusión de innovación que han introducido elementos de marketing durante todo su ciclo de vida, desde la perspectiva de las comunicaciones e interacciones de los consumidores, y se concentra en el desarrollo de activadas tácticas (Peres *et al.*, 2010, p 91; Mahajan *et al.*, 2000 en Pfefferman & Breuer, 2013).

La segunda corriente involucra todas las actividades relacionadas con el mercado de consumo de la gestión de la innovación (Steinhoff & Trommsdorff, 2011 en Pfefferman & Breuer, 2013), considerando esencial la investigación de marketing durante todo proceso de innovación (Crosby & Johnson, 2006 en Pfefferman & Breuer, 2013), pero a diferencia de la anterior, se centra en actividades tanto estratégicas como operacionales.

La tercera habla de la comunicación de innovación como parte de una práctica corporativa (Fink 2009; Zerfass, 2009 en Pfefferman & Breuer, 2013), y considera su participación desde la concepción de las ideas hasta el lanzamiento de productos y servicios: la comunicación es tomada como un elemento constitutivo de la gestión de la innovación (Zerfass *et al.* 2004; Mástil & Zerfass, 2005; Zerfass, 2009; Mast *et al.*, 2005 en Pfefferman & Breuer, 2013).

Finalmente, para la cuarta corriente, la comunicación la innovación tiene una perspectiva de gestión estratégica y se entiende como una capacidad estratégica de planificar, ejecutar, coordinar y evaluar el diálogo alrededor de la innovación y para reconfigurar los recursos y capacidades de la empresa para la innovación (Pfeffermann, 2011; Pfeffermann, 2012 en Pfefferman & Breuer, 2013). Esta corriente se centra en la gestión de la comunicación de la innovación en el nivel intra-organizacional e inter-organizacional para crear impacto y el intercambio con las partes interesadas para facilitar la construcción y fortalecimiento de las ventajas competitivas en el largo plazo (Pfeffermann, 2011; Pfeffermann, 2012 en Pfefferman & Breuer, 2013).

El futuro de la relación entre las organizaciones y las personas que la integran depende de la forma como se comuniquen entre ellas, ya no como empleados sino como clientes internos. Al igual que con los clientes externos, la organización debe 'vender' sus decisiones a sus clientes internos si aspira a alcanzar las metas organizacionales y valores corporativos (Thomson & Hecker, 2001 pp. 49). Esta venta interna es una moneda de dos caras: por un lado, significa que las personas tienen conciencia y están alineadas con los asuntos clave del negocio y entienden como esos asuntos los afectan positivamente también a ellos; el otro lado de la moneda requiere construir compromiso y entusiasmo en las personas para lograr las metas. En palabras de Thomson & Hecker (2001 p. 49) "La emoción en una organización es como la gasolina de un carro".

Se debe encontrar la manera de comunicar los hechos objetivamente mientras se motiva a los empleados emocionalmente. Esto dependerá de la sincronización, el tono y el mensaje (Garvin & Roberto, 2005, p. 110 en Linke & Zerfass, 2011). La comunicación efectiva es uno de los factores claves de éxito en los procesos de cambio, junto con el compromiso, los valores sociales y culturales, y la metodología para el enfoque administrativo y de interacción (Clarke and Manton, 1997, p. 149 en Linke & Zerfass, 2011).

4. METODOLOGÍA

Para el desarrollo presente ejercicio académico para optar a título de magister en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento, se consideró el diseño de una investigación desarrollada en tres fases, cada una independiente, pero complementarias entre sí y orientadas de manera sistemática a evaluar la relación entre la gestión de la innovación y los procesos de comunicación organizacional.

4.1. Fase 1: Primera codificación del mensaje

La primera fase estuvo orientada a examinar la figura del emisor y sus métodos para codificar y transmitir el mensaje; en este caso, el foco se centró en el análisis del discurso y la forma como fue concebido el concepto de innovación por parte de los promotores del programa Gestores de Innovación, y cómo el mismo se expresa en una promesa de valor para sus participantes.

Como resultado de esta fase, se obtuvo una línea de base para la investigación, dada por la declaración formal sobre la función y características del Programa, el concepto de innovación y la función de la comunicación, así como intención oficial y expectativas sobre el mismo.

Para su desarrollo se realizó la valoración epistémica del lenguaje y contenidos, de naturaleza esencialmente lingüística, que requieren ser leídos para su correcta interpretación, mediante la técnica de análisis de discurso (Santander, 2011), dado que “sabemos que el lenguaje no es transparente, los signos no son inocentes, que la connotación va con la denotación, que el lenguaje muestra, pero también distorsiona y oculta” (Santander, 2011).

La naturaleza lingüística del análisis se enfocó en los recursos gramaticales que nos proporciona la lengua y que están en directa relación con las categorías lingüísticas, no semióticas, a saber: tonos verbales, jerarquización de la información, discurso referido, tematización, modalización, entre otros.

Para el presente ejercicio de investigación se trabajó sobre los dos primeros niveles de la propuesta metodológica de Fairclough (1992, en Santander, 2011) conocida como Gramática Sistémico Funcional (GSF): el análisis textual y la práctica discursiva, siendo el primero de carácter descriptivo y el segundo interpretativo. El tercer nivel del modelo, que constituye el análisis de la práctica social, o componente explicativo, no fue considerado en el ejercicio porque excede el alcance de los objetivos propuestos para la investigación.

Así también, el ejercicio se enfocó en análisis las dimensiones que influyen la calidad y riqueza de la comunicación propuestas por Gustafsson *et al* (2012): la frecuencia, la dirección, la modalidad y el contenido de la información producida a través de los diferentes canales de comunicación. La frecuencia se refiere a la cantidad de estímulos, la dirección está relacionada con la iniciativa y capacidad para interactuar, la modalidad implica la forma que toma la comunicación y cómo la información es transmitida, y finalmente el contenido recoge lo que efectivamente es transmitido durante la comunicación (Mohr & Nevin, 1990 en Gustafsson *et al*, 2012).

Así pues, para el levantamiento de esta información se realizaron dos (2) entrevistas semiestructurada a los responsables del Programa, funcionarios de la corporación Ruta N. Así también, se realizó el análisis de piezas de comunicación de la corporación Ruta N y del Programa, para reconocer la forma como fue promocionado el mismo, a la luz de las categorías descritas anteriormente.

4.2. Fase 2: Primera decodificación del mensaje

En la segunda fase se examinó la figura del receptor (el gestor de innovación), sus percepciones, motivaciones y la interpretación (decodificación) el mensaje; el propósito en este punto era analizar la forma cómo se interpretó el concepto de innovación, los contenidos y la promesa del valor del Programa, e identificar la brecha con respecto a la declaración formal dada por los promotores del mismo.

Para el desarrollo de este componente fue seleccionada la experiencia de la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana - ACI, quienes tuvieron un rol activo como participantes de la primera cohorte del Programa Gestores de Innovación.

La ACI fue creada en el año 2002 para fortalecer proceso de internacionalización de Medellín y Antioquia. Su misión es atraer recursos de inversión extranjera directa para la ciudad, promover la transformación de Medellín y sus buenas prácticas, y divulgar los avances y aciertos del desarrollo de Medellín en el exterior y para posicionarla como sede ideal de eventos de negocios, académicos o políticos de interés internacional. Sus socios creadores son la Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín, Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Empresas Varias de Medellín.

Si bien la ACI cuenta con una dirección ejecutiva autónoma, en la actualidad el trabajo de la organización depende de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín, de ahí el interés profesional y laboral del autor en documentar esta experiencia específica en el marco del presente ejercicio académico.

4.3. Fase 3: Segunda codificación del mensaje

La tercera fase se enfocó nuevamente en la función de codificación y emisión del mensaje descrito en la primera fase, pero esta vez en figura de un emisor diferente: el gestor de innovación. En este punto se realizó la descripción de las competencias y las prácticas en materia de comunicación del gestor, para identificar su capacidad de difundir los mensajes asociados al Programa, a saber, el concepto de innovación, contenidos y promesa de valor. En este punto, la atención estuvo centrada en reconocer la brecha entre a) el mensaje original dado por los promotores del Programa, y b) su propia interpretación de la temática.

Para el desarrollo de esta fase se aplicó un instrumento de diagnóstico sobre competencias lingüísticas y comunicativas (Jiménez, 1993) al gestor de la organización seleccionada para el estudio; ésta prueba permitió identificar el estilo preferencial del uso del pensamiento o de la forma como procesa información en el cerebro, y con esto, cómo influyó en su capacidad para difundir los contenidos, el concepto de innovación y la propuesta de valor del Programa.

Según varios autores (Jaworski & Zurlino, 2007; Schwarz, 2006; Streich, 1997 en Linke & Zerfass, 2011) el concepto de innovación debe introducirse gradualmente hasta que los empleados se sientan identificados con este. Solo cuando los empleados aceptan el cambio, están abiertos a explorar nuevas ideas, y es por esto que los mecanismos para establecer una cultura de la innovación deben estar atravesado por procesos de comunicación interna de acuerdo a las siguientes fases: conciencia, entendimiento, aceptación y acción (Linke & Zerfass, 2011)

Finalmente, los datos obtenidos en las fases indicadas anteriormente fueron analizados en un proceso de triangulación de información, el cual permitió mostrar la problemática asociada los procesos de gestión de la innovación, particularmente en lo que concierne al manejo de las comunicaciones, las cuáles son presentadas en modo de conclusiones.

5. HALLAZGOS – DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Fase 1: Primera codificación del mensaje

La primera fase de la investigación, orientada a examinar la forma cómo había sido concebido y comunicado del concepto de innovación y la propuesta de valor del programa Gestores de Innovación por parte de los promotores de la iniciativa, arrojó la línea de base para el desarrollo del análisis.

5.1.1. Análisis de conceptos clave y propuesta de valor

Para empezar, vale la pena mencionar que Ruta N no cuenta con una definición oficial de qué es innovación. Según se informó durante las entrevistas y se pudo constatar posteriormente mediante revisiones bibliográficas, no hay una directriz que oriente de manera clara y estandarizada lo que se debe entender frente a este concepto al interior de la organización. En la página web de la corporación se ofrece para consulta un glosario de términos denominado ABC de la innovación, pero que particularmente carece de la definición del término “innovación” (ver anexo A).

Este hallazgo es importante en la medida que, como se pudo constatar en el marco de referencia conceptual, el concepto de innovación es bastante amplio (aunque sería más preciso denominarlo ambiguo), y por lo general casi nunca logra tener un significado compartido por todos los miembros de las organizaciones. Para Soken & Barnes (2014) esta debilidad tiene como consecuencia que sin tener claro qué es innovación, no hay innovación.

Ya entrando en el análisis sobre el concepto propiamente dicho, la tabla No. 1 muestra la comparación entre las respuestas recibidas por las fuentes consultadas y el material de comunicaciones corporativo analizado, y el enfoque que puede inferirse de cada uno en materia de práctica discursiva.

Como se puede observar, existen diferencias marcadas en la forma cómo fue expresado el concepto de innovación en las fuentes oficiales consultadas. Sin embargo, para comprender mejor las implicaciones de estas expresiones y dada la naturaleza lingüística del análisis que se empleó en esta parte de ejercicio de investigación, fue necesario descomponer cada una de estas frases en sus elementos, de modo que fueran fácilmente identificables los recursos gramaticales empleados y que están en directa relación con las categorías lingüísticas, a saber: tonos verbales, jerarquización de la información, discurso referido, tematización, modalización, entre otros.

Tabla No. 1: Diferencias en definición del concepto de innovación

Fuente	Análisis textual	Análisis discursivo
Dirección de Ruta N	“Innovación es hacer algo diferente que crea valor”	<ul style="list-style-type: none"> - Es hacer (verbo activo, indica acción) - algo diferente (implica novedad, nuevas formas, creatividad) - que crea valor (generar beneficio, mejorar, satisfacer)
Presentación del programa	“Innovación es el impacto real de las ideas en el mercado”	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto real (resultado de, consecuencia de) - de las ideas (fase inicial de concepción) - en el mercado (destinatario receptor del proceso, beneficiario)
Coordinación del programa	“Innovación es la forma que tienen las empresas para diseñar y estructurar su futuro”	<ul style="list-style-type: none"> - Forma que tienen (medio para lograr un fin) - las empresas (beneficiario explícito del proceso) - para diseñar y estructurar su futuro (finalidad orientada)

Fuente: Elaboración del autor

Para la dirección de la corporación, la innovación es “hacer algo diferente que crea valor”, con lo cual tenemos: a) ‘hacer’, un verbo activo que remite a la acción, es decir, que tiene carácter dinámico en sí mismo; b) ‘algo diferente’, que tiene atributos de novedad y remite a elementos de creatividad; c) ‘que crea valor’, es decir, que tienen sentido para alguien, que es reconocido y apropiado por un tercero. Este enfoque puede asociarse al concepto de innovación que ofrece Cervelló-Royo, *et al* (2013) donde la innovación se reconoce como una idea, práctica u objeto percibido como nuevo, y asume que la misma debe ser adoptada por los consumidores. Sin embargo, en el caso de la concepción de innovación por parte de la dirección de la corporación, no se hace explícito un sujeto determinado beneficiario de dicha innovación, con lo cual su alcance es genérico.

Similar a esta definición, en la presentación del Programa Gestores de Innovación, se plantea que la innovación es “el impacto real de las ideas en el mercado”. Si bien esta propuesta está alineada con la postura teórica identificada en Cervelló-Royo, *et al* (2013) donde lo más importante del proceso de innovación es la adopción por parte de un tercero que se beneficia, difiere de la postura anterior en la medida que reconoce la innovación como un resultado, no como el componente de acción. Al respecto, en la definición son identificables los siguientes elementos: a) ‘es el impacto real’ lo cual se refiere a un resultado de un proceso, consecuencia de una serie de acciones o actividades; b) ‘de las ideas’, no habla de proyectos sino de ideas, que son una fase incipiente de desarrollo: todo el mundo tiene ideas, pero pocas personas son capaces de concretarlas; c) ‘en el mercado’ lo que también, a diferencia de la definición anterior, deja explícito el foco de interés, es decir, el destinatario receptor del proceso.

En contraste, la definición de innovación ofrecida por parte de la coordinación del Programa Gestores de Innovación, instrumentaliza el concepto, al referirse a ésta como “la forma que tienen las empresas para diseñar y estructurar su futuro”, de lo cual se puede inferir: a) ‘la forma’ para conseguir algo, poniendo la innovación no en un papel activo sino como el medio para lograr un fin; b) ‘que tienen las empresas’ lo cual deja explícito el sujeto beneficiario de la práctica y enfoca el propósito, en este caso, del quehacer de la corporación de cara al Programa; c) ‘para diseñar y estructurar su futuro’ lo cual implica la introducción de nociones de sostenibilidad. Esta definición se aproxima al concepto que presenta Escorsa (1997), para quién la innovación es un instrumento de competitividad, a partir del cual se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado.

Para el autor, las empresas que no están preparadas para reinventarse a sí mismas están ante un inminente riesgo de desaparecer, lo que permite anclar la reflexión del autor a la idea de ‘diseñar y estructurar su futuro’ propuesta por la fuente entrevistada.

Por otra parte, y para continuar con el análisis propuesto en este apartado, se indagó por la definición del concepto de Gestión de la Innovación ya que, por la forma como se denominó el Programa, se asumió que sería el foco central de atención teórica, técnica y metodológica del mismo.

En entrevista al coordinador del Programa, se logró identificar una aproximación personal al concepto, el cual fue definido como “la gestión de la innovación son los procesos, actividades, estrategias que tengo que desarrollar para poder llegar al mercado futuro con nuevos productos, nuevos servicios, con nuevas propuestas de valor”, que está relacionado con la orientación teórica sugerida por Nedelko & Potocan (2013) que lo define como “las prácticas de administración las que promueven la capacidad de innovar, ya que orientan las estrategias y los recursos de una organización hacia la creatividad, el pensamiento, el trabajo y el comportamiento innovador”, y que fue la forma como se entendió el concepto para el presente artículo.

Sin embargo, uno de los hallazgos más importantes en términos de comprender las bases sobre las cuáles se concibió y desarrolló el Programa, y los efectos que dichas bases tienen sobre la comunicación del mismo y los consecuentes resultados, es que el concepto de Gestión de Innovación no fue presentado, inducido ni aparece explícito en ninguna de las piezas de comunicación ni de entrenamiento del mismo.

En consecuencia, los participantes de un proceso de entrenamiento denominado Gestores de Innovación, no recibieron en ningún momento una aproximación teórica ni explicativa a lo que significa dicho concepto.

En contraste, se encontró que en 80% de las piezas de comunicación y entrenamiento del Programa había una referencia explícita a la metodología que sería utilizada para la ejecución del mismo, a saber, Sistema de Innovación Mínimo Viable – SIMV, desarrollada por los profesores de Harvard Business School Anthony, Duncan & Siren (2014) y que fue adaptado para efectos de la operación del programa por la empresa Roadmap Innovación y Desarrollo de Negocios S.A.S.

La metodología SIMV tiene 4 fases, que son: a) definir reto de innovación, donde cada empresa tiene que indicar qué es innovación, la proyección de ventas por innovación y analizar las adyacencias del reto; b) definir el área de oportunidad, donde se realizó una inmersión, un trabajo de vigilancia e inteligencia estratégica, y un canvas de tendencias; c) ejecutar la innovación, que hace referencia a conformar un equipo piloto, definir proceso de innovación, estructurar portafolio de proyectos, seleccionar proyecto piloto, validar modelo de negocio y definir un caso para la acción; y finalmente d) instalar el sistema de innovación, que es definir presupuesto para I+D+i, definir métricas de innovación e instalar comité de innovación.

El reconocimiento de estas fases es importante en la medida que constituye la base del análisis de lo que se presentó a los participantes como propuesta de valor del Programa, y lo que se expondrá en la fase 2 del presente documento sobre la interpretación (primera decodificación) del mensaje.

5.1.2. Análisis de calidad y riqueza de la comunicación

Como se mencionó previamente en el apartado metodológico, el trabajo investigativo incluyó el análisis las dimensiones que influyen la calidad y riqueza de la comunicación propuestas por Gustafsson *et al* (2012), que son a) la frecuencia, b) la modalidad, c) la dirección y, d) el contenido de la información producida a través de los diferentes canales de comunicación.

La base del análisis fue el plan de comunicaciones que se elaboró para el proyecto, el cual se presenta en el anexo B, y cuyo objetivo general se definió como “Divulgar los avances, ejecución, resultados e impactos de la operación y consultoría del programa Gestores de Innovación Empresarial a través de estrategias de comunicación convencional y digital basados en la política de marca y comunicaciones de Ruta N, que permitan relacionamiento constante, reconocimiento y reputación positiva ante los stakeholders y público interesado del programa”. Este a su vez, se descomponía en tres objetivos específicos orientados a: a) definir una identidad para el Programa, b) hacer promoción del Programa y, c) informar sobre los avances y ejecución del Programa. Cabe la pena mencionar que el objetivo general y el tercer objetivo específico resultan redundantes en términos estrictos de propósito y alcance.

5.1.2.1. Análisis de frecuencia y modalidad

Con respecto al análisis de la Frecuencia (referencia a la cantidad de estímulos a la cual se ve expuesto el público objetivo) y la Modalidad (la forma que toma la comunicación y cómo la información es transmitida), se logró identificar las siguientes acciones de comunicaciones de acuerdo a la fase del proceso.

Durante la convocatoria, se realizó difusión a través de diferentes medios de comunicación, todos con el propósito de estimular el interés y la participación en el Programa, como se muestran en la tabla No. 2:

Tabla No. 2: Acciones de convocatoria para el Programa

Tipo de estímulo	Cantidad	Naturaleza
Mailing promocional a las empresas del Pacto por la Innovación	1	Campaña
Telemercadeo a las empresas del Pacto por la Innovación y a una base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Medellín	1	Campaña
Noticia pautada en El Colombiano	1	Pauta
Días de pauta digital en ElColombiano.com	2	Pauta
Campaña con influenciadores en Twitter	1	Redes
Entrevistas radiales en emisoras locales	4	<i>Free press</i>
Entrevistas por canales de televisión locales	2	<i>Free press</i>
Publicación en portal de Ruta N con prioridad (pop up y banner dentro del portal)	1	Nota
Distribución de volantes publicitarios en sectores industriales de la ciudad	1	BTL

Fuente: Elaboración del autor

Así también, la estrategia contempla la difusión a través de canales establecidos de diferentes gremios y asociaciones, como Acopi, ProSur, Asopartes y Acicam, para que ellas a su vez replicaran la información entre sus miembros agremiados. Para estas se preparó un kit de comunicaciones que incluía una memoria USB en la que se incluyeron diferentes piezas gráficas para aplicación en los diferentes canales de comunicación, y habladores con volantes impresos para ser expuestos en las oficinas de los aliados en donde hay atención al público empresarial (ver anexo C).

Los demás elementos de convocatoria fueron declarados por la Corporación en los diferentes informes sobre el Programa, pero no se aportaron evidencias ninguno.

Una vez iniciado el Programa, las comunicaciones tuvieron un enfoque de sostenimiento, orientado a reportar los informes del desarrollo del mismo, y aportar elementos funcionales para facilitar su proceso de ejecución. Durante este periodo se desarrollaron las siguientes piezas que se presentan en la tabla No 3:

Tabla No. 3: Acciones de comunicaciones durante ejecución del Programa

Tipo de estímulo	Cantidad	Naturaleza
Formato de Integración de la imagen de la unión temporal	1	Pieza
Fotonoticias para informar sobre las actividades y eventos hitos del programa	2	Pieza
E-card para recordar las sesiones de entrenamiento	1	Pieza
Calendario de actividades con la fecha y lugar de las reuniones y entrenamientos	1	Pieza
Videos de testimonios para compartir en redes sociales y portal de Ruta N	3	Audiovisual

Fuente: Elaboración del autor

Durante este periodo, se realizó una actividad permanente en redes sociales empleando el hashtag #GestoresdelInnovacion, donde se publicaron las actividades más representativas del proceso y algunos conceptos ligados a la implementación de un sistema de innovación. Según se reportó por parte de la corporación, el uso de este hashtag generó 77 interacciones en las redes sociales de Twitter y Facebook.

Finalmente, las instituciones que conformaron la unión temporal para la operación del Programa (CTA, Tecnova, Eafit, UPB, UdeM, Penza y Tecnalia), hicieron a su vez una promoción del mismo en sus diferentes plataformas web y redes sociales. Sin embargo, el manejo de las comunicaciones en este punto se tornó un tanto complejo en la medida que no hubo una estandarización en el manejo de las mismas, por lo cual el mensaje podía presentar diferencias, incluso en la denominación, pese a tratarse del mismo Programa como se verá en el análisis de contenidos que se presentará más adelante.

5.1.2.2. Análisis de dirección

Con respecto al análisis de la Dirección de la comunicación empleada, la cual está relacionada con la iniciativa y capacidad para interactuar con su público objetivo, como puede examinarse de la lectura textual de los objetivos del Programa presentados anteriormente, estos tienen como base de acción un verbo unidireccional, orientado a la tarea de ofrecer información, donde se privilegia especialmente el verbo “divulgar”, pero no se identifica una estrategia específica de retroalimentación que permitiera pensar en un ejercicio de comunicación plena

en términos de Jakobson (1977), quien postula que para que se produzca una comunicación real, inevitablemente tiene que haber una respuesta del receptor luego de recibir el mensaje, lo que se conoce como feedback o retroalimentación.

Más allá de los espacios de reunión donde transcurrían las sesiones de entrenamiento, y donde con seguridad se podían generar situaciones de interacción entre los participantes y los facilitadores y organizadores del Programa de forma espontánea, en el proceso de rastreo de información para la elaboración del presente ejercicio de investigación no se identificó ninguna estrategia que apuntara de manera específica a crear o estimular un canal de comunicación bidireccional, donde los gestores participantes del Programa pudieran expresar sus opiniones y generar escenarios de retroalimentación de manera oficial.

Ahora bien, es verdad que las redes sociales tienen la capacidad de ser un medio que permite la interacción entre los usuarios y las instituciones, pero como ya se mostró previamente, la dinámica de comunicación a través de estas plataformas no fue la más contundente; como ejemplo específico, el número de interacciones a través de las plataformas de Twitter y Facebook fue muy bajo, considerando un programa de 6 meses en el que participaron 377 personas.

5.1.2.3. Análisis de contenido

Finalmente, con respecto al cuarto elemento de análisis de la metodología propuesta por Gustafsson *et al* (2012), el examen con respecto a los Contenidos se realizó un esfuerzo por recoger y evidenciar lo que efectivamente fue transmitido durante los diferentes espacios y piezas de comunicación.

Entre los principales hallazgos del ejercicio de análisis del material de comunicaciones, y a partir de éste la identificación del contenido suministrado a los participantes, se encontró que no había un mensaje único y estandarizado que estuviera presente como eje de la comunicación en todos los espacios, piezas y formas utilizadas, y que permitiera reconocer la propuesta de valor o beneficio de cara a los gestores y empresas participantes.

Esta práctica de producir y mantener un mensaje único es lo que en el ámbito del marketing se reconoce como comunicaciones integradas, y que en términos metodológicos resulta conveniente incorporar en este tipo de procesos para favorecer el alcance, la apropiación, el impacto y la recordación del mensaje.

Al contrario, el factor común presente en el 80% de las comunicaciones del Programa hizo alusión a la metodología que sería utilizada para su ejecución: Sistema de Innovación Mínimo Viable - SIMV.

Esto significa que, en vez de enfocarse en el Programa, su alcance y sus beneficios, el ejercicio de comunicación se enfocó en hacer una promoción de dicha herramienta. En este caso, en términos de comunicaciones, la metodología SIMV no tenía dimensión de instrumento facilitador del proceso, sino que constituía el mensaje en sí misma.

Para efectos del análisis de contenidos, en el presente ejercicio de investigación fueron consideradas las siguientes piezas de comunicación:

- Presentación formal del Programa
- Afiches y pendones
- Fotonoticias
- Redes sociales y páginas web

En el primer insumo, la presentación del Programa, se declara que “Gestores de Innovación busca desarrollar capacidades para la gestión de la innovación al interior de las empresas a través del entrenamiento de sus líderes”. Si bien este mensaje constituye la propuesta de valor del Programa y establece el compromiso de la corporación con las empresas participantes en el proceso, no aparece de nuevo en ninguna de las demás piezas de comunicación del Programa (anexo D)

Por otra parte, en términos publicitarios, se produjeron afiches y pendones, que tenían como propósito contribuir a la divulgación y promoción del Programa en diferentes espacios, como empresas, instituciones y gremios con perfil para participar o apalancar la convocatoria. El mensaje que se ofrecía en dichas piezas fue “Gestores de innovación empresarial: Fortaleciendo las capacidades de innovación de nuestras empresas” (ver anexo C)

Así también, durante la ejecución del Programa se produjeron 2 fotonoticias, encargadas de documentar el proceso. La primera de ellas estuvo enfocada en el evento de lanzamiento del Programa Gestores de Innovación, donde se declaró que el propósito del mismo era “Aumentar el grado innovador y competitivo de las empresas de la región” (ver anexo E)

La tabla No. 4 muestra la comparación entre la forma como es divulgado el propósito del Programa en las piezas mencionadas:

Tabla No. 4: Divulgación sobre el propósito del Programa

Fuente	Análisis textual	Análisis discursivo
Presentación del Programa	“Gestores de Innovación busca desarrollar capacidades para la gestión de la innovación al interior de las empresas”	<ul style="list-style-type: none"> - Busca desarrollar capacidades (se desarrolla algo que no existe. Emplea verbo en infinitivo) - al interior de las empresas (beneficiario explícito del proceso expresado en tercera persona del plural)
Afiches y pendones	“Gestores de innovación empresarial: Fortaleciendo las capacidades de innovación de nuestras empresas”	<ul style="list-style-type: none"> - Fortaleciendo capacidades (se fortalece algo que ya se tiene, pero que es débil. Empleo de gerundio) - De nuestras empresas (beneficiario explícito del proceso expresado en primera persona del plural)
Fotonoticia 1	“Gestores de innovación busca aumentar el grado innovador y competitivo de las empresas de la región”	<ul style="list-style-type: none"> - Busca aumentar el grado innovador y competitivo (se aumenta algo que se tiene en poca medida. Involucra el componente de competitividad) - De las empresas de la región (beneficiario explícito del proceso expresado en tercera persona del plural delimitado geográficamente)

Fuente: Elaboración del autor

Como puede observarse de la comparación, es evidente la falta de cohesión en el mensaje ofrecido por parte del Programa en lo que respecta a su propia concepción. En la presentación del programa se habla de “desarrollar capacidades para la gestión de la innovación al interior de las empresas”, lo que implica a) ‘desarrollar capacidades’, que está orientado a la tarea de crear, generar algo que no existe; b) ‘para la gestión de innovación’ deja explícito el campo de acción; c) ‘al interior de las empresas’, que delimita el alcance y deja explícito el beneficiario del proceso, para lo cual la redacción de vale de un verbo en infinitivo, lo que le da un carácter neutral al texto.

Sin embargo, con respecto al propósito del programa, el texto que soporta los afiches y los pendones reza textualmente “fortaleciendo las capacidades de innovación de nuestras empresas”, de lo cual se puede extraer lo siguiente: a) ‘fortaleciendo capacidades de innovación’ utiliza un gerundio, que es una forma de verbo en ejecución, como si la acción ya se estuviese realizando al momento de ser nombrada; así mismo, se enfoca en la palabra fortalecer, que implica que ya hay una capacidad creada pero que es débil; b) “de nuestras empresas”, lo cual permite identificar el beneficiario explícito del proceso, pero este es expresado en primera persona del plural, lo que denota una posesión o relación de pertenencia sobre el objeto indicado.

Por su parte, el análisis textual y discursivo de la primera fotonoticia identifica el propósito del Programa como “busca aumentar el grado innovador y competitivo de las empresas de la región”, lo que permite inferir los siguientes componentes del contenido: a) ‘busca aumentar el grado innovador y competitivo’ lo que expresa la misión de hacer crecer algo que ya se tiene en alguna medida, a diferencia del primer caso en donde se habla de crear; además del elemento de innovación, presente en los tres conceptos anteriores, introduce el componente de competitividad; b) ‘de las empresas de la región’ lo que permite identificar el beneficiario explícito del proceso, pero que en este caso, a diferencia del texto utilizado para los afiches y pendones, ofrece una delimitación geográfica sobre el alcance.

Con respecto a las demás piezas de comunicación empleadas en el proceso, vale la pena destacar que la fotonoticia número dos, así como el primer boletín de seguimientos estuvieron enfocados a destacar las características y beneficios de la metodología de SIMV; en el segundo boletín se hizo mención a la metodología, y se incluyeron algunos testimonios de gestores participantes; y en el cuarto boletín de igual forma se hacen referencias a la metodología, se incluyó un caso de éxito y se ofrecen algunos tips para la innovación. No se tuvo acceso al tercer boletín. El material que fue suministrado y al cual se hace referencia aquí se presenta en el anexo F.

Con respecto al análisis de contenidos de digitales, se consideraron las redes sociales y las páginas web de las instituciones involucradas en la unión temporal encargada de operación del Programa: CTA, Tecnova, Eafit, UPB, UdeM, Penza y Tecnalia, ya que cada una de ellas producía y publicaba información sobre el Programa.

Al respecto, es necesario mencionar que la información consultada para el presente ejercicio de investigación, mostró que la actividad en redes sociales bajo el hashtag #GestoresdeInnovacion generó 77 interacciones en las redes sociales de Twitter y Facebook. La naturaleza de las interacciones fue básicamente de promoción, en el caso de las instituciones involucradas en su ejecución, y de registro de actividad, en el caso de los participantes. En este particular, más allá de la baja interacción que se generó, no se observó ningún aspecto sobre el que merezca profundizar. (ver anexo G)

Así también, con respecto al manejo de la información con respecto al Programa en las páginas web de las instituciones involucradas en la unión temporal, el único punto a destacar es que, si bien todas conservaron la información general de manera más o menos uniforme, algunas de ellas, como Tecnalia y Tecnova, privilegiaron en la estructura del discurso su propia participación y presencia en el Programa, antes que la información acerca del mismo (ver anexo H)

Según se reportó por la corporación, a la fecha de cierre de convocatoria para Gestores de Innovación, junio de 2015, no se llegó al número de empresas definidas como meta. Por este motivo, en julio de 2015 se abrió un nuevo proceso de convocatoria para la selección de las empresas restantes. Para este nuevo proceso de convocatoria, el área de comunicaciones de Ruta N decidió cambiar el nombre del programa, enfatizando el objetivo del mismo, pero sin generar confusión con el programa de Gestores de innovación Empresarial que estaba en marcha. Se decidió denominar a esta convocatoria “Taller: cómo implementar un sistema de innovación en su empresa” donde se hacía mayor énfasis a su carácter práctico, pero que finalmente respondía al mismo propósito. Al final del proceso el nombre se integró nuevamente en la propuesta original, y que es como se ha denominado a lo largo del presente artículo (ver anexo I)

Al final del proceso, se entrenaron 377 personas provenientes de 318 empresas y organizaciones, en lugar de 600 que fue la meta con la cual inició el Programa. Según se informó por parte de la coordinación del mismo, una de las razones pudo estar relacionada con el tiempo de la convocatoria, ya que inicialmente se había proyectado para ser realizada durante tres meses, pero al final, por temas de retrasos administrativos y presupuesto, tuvo que ser realizada en uno solo. Otro factor identificado por la coordinación del Programa, asociado al problema de comunicación, es el protagonismo que quisieron tener algunas de las instituciones de la unión temporal, para quienes, en términos de jerarquización de la información suministrada a través de sus propios canales, hicieron mayor énfasis en su propia participación como organizadoras que en los objetivos del mismo.

5.2. Fase 2: Primera decodificación del mensaje

La segunda fase estuvo orientada a examinar la figura del receptor, en este caso el profesional de la ACI seleccionado por la organización como gestor de innovación, sus percepciones, motivaciones y la interpretación (decodificación) el mensaje.

A través de una entrevista semiestructurada, en este punto se identificó la forma cómo el gestor interpretó el concepto de innovación, los contenidos y la promesa del valor del Programa, con el propósito de identificar la brecha con respecto a la declaración formal dada por los promotores del mismo.

En este caso, el gestor de innovación seleccionado por la organización tiene como formación profesional de base economía y antropología; por 3 años ininterrumpidos ha hecho parte del equipo de la Subdirección de Gestión del Conocimiento, área de la organización a la cual ha sido encargada la tarea de empezar a evaluar e implementar un modelo de innovación, no como proceso de ciudad, sino para la misma organización.

La selección del gestor no fue casual ni aleatoria, ya que por su rol al interior de la organización es el encargado de la atracción de inversión extranjera en el sector de servicios y tecnología, proceso desde el cual ya había desarrollado una relación muy cercana con la temática, y particularmente con las iniciativas lideradas desde Ruta N, corporación con la cual se tiene relación desde varias áreas de la organización. Y es justamente por este relacionamiento profesional permanente con Ruta N que se dio la participación de la organización en el programa Gestores de Innovación. De igual forma, la ACI es una de las organizaciones firmantes del Gran Pacto por la Innovación. Así pues, la invitación a participar se hizo directamente entre directores, con lo cual, en este caso particular la decisión de participar no medió ningún otro estímulo publicitario o esfuerzo de convocatoria pública realizada desde Ruta N.

Como ya se mencionó, al momento de iniciar el Programa la organización no contaba con un modelo de innovación estructurado, sin embargo, se adelantaban acciones puntuales y algo intuitivas que daban cuenta del interés de la misma por empezar a involucrar la lógica de la innovación en algunas áreas de trabajo.

Por su naturaleza jurídica, la organización no tiene una dinámica comercial propiamente dicha, con lo cual el interés de apropiar conceptos y metodologías de innovación estaban más orientadas a mejorar procesos. Por tal motivo se considera más pertinente denominar el Programa “Gestores de Innovación” que “Gestores de innovación empresarial”, que supone título oficial del mismo. En el primer nombre caben todas las organizaciones, en el segundo no.

5.2.1. Análisis de conceptos clave y propuesta de valor

Si bien el propósito de esta fase era examinar concepto de innovación, de gestión de innovación y la promesa del valor del Programa desde el punto de vista del gestor, con el propósito de identificar la brecha con respecto a la versión oficial dada por los organizadores del mismo (y con esto, encontrar la relación el ejercicio de comunicaciones y el impacto sobre la apropiación del mensaje sobre la innovación que desea ofrecerse a la Ciudad), el ejercicio en campo fue un poco complejo en la medida que como se demostró previamente, ni el programa Gestores de Innovación ni Ruta N tienen una definición específica alrededor de estos conceptos.

Cuando se preguntó al gestor de la organización qué significa el concepto de innovación, la respuesta obtenida fue “es la forma diferente de hacer las cosas, algo que no se ha explorado antes y que tiene un impacto en la mejora de procesos”. Al respecto de su postura, mencionó que es el resultado los acercamientos profesionales y personales que ha tenido al tema de innovación, su afinidad y sensibilidad con la temática, no algo que haya surgido a partir de su paso por el Programa.

El gestor entrevistado recuerda que durante el desarrollo del Programa se presentaron algunas definiciones básicas, que se les entregó un manual con instrucciones, y ahí había una parte conceptual básica donde se abordaba el tema de innovación, pero no recuerda con propiedad ninguna en particular.

Como se analizó en el numeral 5.1.1. del presente documento, la definición de innovación que ofrecía la presentación del Programa era “Innovación es el impacto real de las ideas en el mercado”, lo cual deja explícito el foco de interés, es decir, el destinatario receptor del proceso: el mercado. El uso específico de esta definición deja por fuera organizaciones que no tienen dinámica de mercado, desde el punto de vista comercial, pero que tienen un interés en apropiarse aquellos componentes de la innovación que tienen impacto sobre la mejora en los procesos, como es el caso de la ACI. Quizás por esta razón no hubo un efecto de identificación con el concepto propuesto, lo que deriva en la no recordación y no apropiación del mismo. Cuando la comunicación para estimular procesos de innovación no es cuidadosa e incluyente, puede generar vacíos de interpretación que se llenan con los elementos a los que las personas tengan acceso. En este caso, los elementos conceptuales de los que disponía el gestor eran adecuados, pero este mismo escenario no se da en todos los casos.

Un efecto similar ocurrió cuando se le preguntó al gestor entrevistado cuál era su definición sobre el concepto Gestión de Innovación. Al respecto mencionó que “es la forma como se estructura el trabajo alrededor de nuevos proyectos, y cómo esos proyectos se perfilan desde una idea hasta convertirse en algo concreto que tiene un impacto en los resultados de la organización”. Como puede inferirse, su definición está claramente orientada, otra vez, de cara al cliente interno, la organización, no de cara al mercado. Nuevamente el manejo del estímulo de comunicaciones resultó excluyente a la tipología organizacional.

Así también, el entrevistado resaltó que un modelo de gestión de la innovación debe considerar un acompañamiento permanente, no solo la instrucción inicial, para que se puedan aprovechar todas las ideas que surjan del proceso. Esta posición, aunque intuitiva, guarda relación con la teoría de Buckler (1997) quien reconoce que un proceso de gestión de innovación se debe dar en fases que demandan acompañamiento para su correcta ejecución: inicio difuso de generación de ideas, proceso de entrada y definición de metas, y finalmente implementación y operación de procesos de innovación.

Un hallazgo importante del proceso de investigación, sobre el que vale la pena hacer nuevamente énfasis en este punto específico a la luz de la evidencia, es que los participantes de un proceso de entrenamiento denominado Gestores de Innovación, no recibieron en ningún momento una aproximación teórica ni explicativa a lo que significa dicho concepto. El entrenamiento se enfocó en el manejo de la herramienta de SIMV.

Finalmente, cuando se preguntó al gestor entrevistado cual fue la promesa de valor del Programa, es decir, aquello que sería capaz de ejecutar en la organización una vez terminado el ciclo de entrenamiento, su respuesta fue “construir un portafolio de proyectos y priorizar uno, bajo la metodología que ellos nos enseñaron”.

De esta afirmación se puede inferir que el gestor entrevistado solo recordó 2 de 18 componentes de la metodología, no la propuesta de valor sugerida por el programa que estaba orientada a “desarrollar capacidades para la gestión de innovación”. Eso sí, en el ejercicio de recordación espontánea dejó explícito cual era el medio para conseguirlo: “la metodología que ellos nos enseñaron...”, lo cual tiene sentido si se tiene en cuenta que el 80% de los estímulos de comunicación giraron en torno a hablar de la herramienta, en vez de enfocarse en el Programa, su alcance y sus beneficios, Como se mencionó previamente, en este caso, en términos de comunicaciones, la metodología SIMV no tenía dimensión de instrumento facilitador del proceso, sino que constituía el mensaje mismo del proceso.

La identificación es otro factor por el cual quizás no se produjo el impacto deseado desde el punto de vista de recordación, no solo de la promesa de valor, sino de los demás componentes de la metodología, ya que los mismos resultaban ajenos a la naturaleza de esta organización particular: la proyección de ventas por innovación, analizar las adyacencias, trabajo de vigilancia e inteligencia estratégica, canvas de tendencias y validar modelo de negocio, entre otras.

5.3. Fase 3: Segunda codificación del mensaje

La tercera fase se enfocó nuevamente en la función de codificación y emisión del mensaje, pero esta vez en figura de un emisor diferente: el gestor de innovación de la organización seleccionada para el análisis.

En este punto se buscó reconocer la forma como el gestor transmitió el concepto de innovación y los contenidos recibidos durante el proceso de entrenamiento. Así mismo, se realizó la descripción de las competencias y las prácticas en materia de comunicación del gestor, para identificar su estilo dominante comunicación, y a partir de ahí, su capacidad para difundir los mensajes asociados al Programa.

5.3.1. Proceso de difusión del mensaje

El gestor de innovación constituía un vínculo entre el Programa y la organización, con lo cual, éste tenía como misión absorber los contenidos ofrecidos durante el proceso de entrenamiento para luego realizar un ejercicio de transferencia entre los demás miembros de la organización.

Al respecto, en el caso de estudio seleccionado, el gestor enfocó la socialización sobre los contenidos y características del proceso con la dirección y subdirecciones de la organización, en ejercicios formales tipo presentación. Para esto, se valió del material de estudio recibido por parte de Ruta N durante la ejecución del Programa, a saber, la metodología SIMV. Según se informó durante el proceso de investigación, los demás miembros de la organización no tuvieron una presentación oficial del tema; algunos compañeros sabían que él estaba participando en el proceso, más como por un asunto informal, que como resultado de una difusión intencionada.

El entrenamiento ofrecido desde el Programa fue esencialmente técnico. Una vez el gestor volvía a la organización, debía enfrentarse con sus propios recursos a la tarea de socializar la temática y las herramientas, ya que no contaba con bases conceptuales de divulgación que le facilitaran el proceso. Según informó el gestor, en materia de comunicaciones “no se recibió entrenamiento. Solo material de estudio sobre la metodología. Se podría compartir y estaba muy bien desarrollado, pero no hubo herramientas ni acompañamiento para socializarlo”.

Durante las entrevistas, el gestor mencionó que para la dirección de la organización el tema de la innovación es considerado prioritario, y que de hecho para la estratégica de 2016 se incluyeron dos temas derivados del trabajo adelantado en el programa Gestores de Innovación. Sin embargo, el gestor mencionó que coyunturas específicas asociadas a cambios de administración municipal, así como la fuerte carga laboral hace que se le dedique menos tiempo a este tipo de asuntos. No obstante, en ningún caso atribuyó la falta de dinamismo en el proceso a negligencia o falta de voluntad. Simplemente, no va tan rápido como se desearía.

Según Lievens *et al*, (1999) el rol y el impacto de la comunicación de innovación persigue lograr en las organizaciones tres efectos: el primero es cognitivo, asociado a la reducción de incertidumbre y a garantizar nivel de información disponible para el cumplimiento de las tareas. El segundo es afectivo, y aporta el clima organizacional, aumenta la actitud positiva, el compromiso, y genera altos niveles de entusiasmo y confianza, entre otros. El tercer efecto es conativo, y refleja la cooperación para sacar adelante las actividades requeridas asociadas a los procesos de innovación, los cuales requieren tiempo, esfuerzo y energía, lo no se consigue solamente con ofrecer información sobre la temática.

En este caso, el ejercicio de socialización sobre el Programa Gestores de Innovación se limitó a dar cumplimiento al primer efecto: ofrecer información al ápice estratégico de la organización, y el alcance, por temas de capacidades, como se verá más adelante, se redujo a la difusión sobre la metodología.

El componente conativo se limitó a la construcción del portafolio de proyectos de innovación, que constituía una de las actividades del Programa. Sin embargo, según se informó, fue algo que hizo el gestor prácticamente solo, con el apoyo de algunos subdirectores, pero no desde un comité como se recomienda en la metodología. El componente afectivo no fue siquiera explorado.

El concepto de innovación en las organizaciones debe ser introducido gradualmente hasta que sus miembros se sienten identificados con este. Solo en ese momento las personas están abiertas a explorar nuevas ideas, y se establece una cultura de la innovación. Los procesos de comunicación para apropiar procesos de gestión de innovación son, de acuerdo con Linke & Zerfass (2011): conciencia, entendimiento, aceptación y acción. Esto significa que una organización primero debe saber que la innovación existe (conciencia); luego debe comprender cómo funciona, para qué sirve y requerimientos tiene (entendimiento); de modo que las personas, incluida la dirección, tengan la disposición, el compromiso y destinen los recursos necesarios para conseguirlo (aceptación) y finalmente se empiecen desarrollar las actividades para el cumplimiento de las metas propuestas en la materia (acción). Una organización que, como en este caso, apenas está explorando los dos primeros requisitos, es prematuro aspirar a tener procesos de innovación.

5.3.2. Análisis de competencias comunicativas

Para el desarrollo de esta fase se aplicó un instrumento de prueba sobre competencias lingüísticas y comunicativas (Jiménez, 1993) al gestor de la organización seleccionada para el análisis.

Esta prueba divide el cerebro en 4 partes (A, B, C, D), e intenta identificar el estilo preferencial del uso del pensamiento o de la forma como cada uno procesa información en el cerebro y, en consecuencia, la forma de dominancia para las actividades de comunicaciones.

La prueba no está diseñada para diagnosticar problemas o trastornos con el lenguaje, ni pretende indicar que una competencia es más adecuada o tiene mayor importancia que otra. Este tipo de pruebas únicamente ayuda a identificar posibles perfiles sobre formas dominantes para la comunicación en las personas, lo cual nos aporta gran información ya que como muchos expertos en el campo de la gestión de la innovación aseguran, como es el caso Allen (1985) los procesos de innovación son esencialmente actividades de información y procesos de comunicación. La implementación de un modelo de gestión de innovación va de la mano de unas buenas comunicaciones, y unas buenas comunicaciones estarán condicionadas por las competencias que se tengan (o se desarrollen) para hacerlo correctamente.

En lo que concierne a los objetivos y alcances del presente ejercicio de investigación se considera suficiente presentar directamente los resultados de la prueba correspondiente al gestor de innovación de la organización seleccionada para el caso de estudio. La prueba completa, los parámetros y la metodología para la interpretación se presentan en el anexo J, en caso que sea de interés para el lector profundizar en este tipo de instrumentos.

El perfil de comunicación del gestor es lo que se conoce como una dominancia simple, es decir, tiene el cuadrante A dominante sobre los otros tres. En este caso, por los resultados de la prueba se podría pensar en una mayor probabilidad de una eficiencia en el manejo de técnicas de expresión oral y escritas. Entre las fortalezas de esta dominancia está el uso de argumentos, la escritura de ensayos, comprensión de textos complejos y contar con un buen vocabulario, entre otras.

Así también, la prueba permitió identificar una debilidad en el cuadrante C, lo que significa que existe una menor eficiencia en el manejo de técnicas de expresión creativas y lúdicas. Asociada a esta competencia se encuentra la capacidad de síntesis, la capacidad de pensar con imágenes (más que palabras), el disfrute por la ficción y el uso cotidiano del humor.

Si bien es importante reiterar que este no es un problema como tal, simplemente la prueba ayuda a identificar un perfil dominante, es conveniente mencionar que la implementación de un proceso de gestión de innovación requiere la promoción y liderazgo de individuos que tengan la capacidad de seducir, entusiasmar, motivar y cautivar a las demás personas al interior de la organización, y el perfil más adecuado para conseguirlo es aquel que tiene dominancia en el cuadrante C.

En procesos posteriores, donde sean requeridas actividades más reflexivas y enfocadas en procesos de sistematización, búsqueda, recolección y divulgación de información, entre otras, un perfil con tendencia dominante al cuadrante A sería más adecuado para realizar la tarea.

Lo anterior no significa que el gestor, dado su perfil con mayores fortalezas analíticas, sea incapaz de llevar a cabo la tarea de hacer un proceso de sensibilización y llamar la atención sobre la temática al interior de la organización, pero sí es un hecho que tendrá un poco más de dificultades para lograrlo que otra persona que tenga como fortalezas competencias divulgativas y sociales.

6. CONCLUSIONES

- Medellín no tiene una visión compartida sobre innovación:
El concepto de innovación puede tener diferentes definiciones y aristas, y es por esta misma razón que en el marco de un proyecto colectivo de Ciudad es necesario ofrecer una visión compartida sobre qué se espera de esta apuesta. No se trata de imponer una versión unidireccional, ya que para que se produzca un efecto de apropiación esta debe ser colegiada con los actores involucrados, pero sí de generar las bases conceptuales y metodológicas para empezar a edificarlo y donde todos quepan: públicos, privados, empresas y organizaciones, entre otros. Programas como Gestores de Innovación genera un espacio propio para empezar a hacerlo.

- El entrenamiento técnico es necesario, pero no suficiente:
Entrenar en herramientas para crear o fortalecer procesos de innovación es necesario, sin embargo, para que procesos de este tipo sean no solo implementados, sino que puedan ser sostenibles, se debe impactar en la cultura de las organizaciones, y claro está, en las personas. Los procesos de entrenamiento técnico no son suficientes, y en esto falló el enfoque del Programa: el participante puede recibir una transferencia de conocimiento excepcional, pero la innovación no es el resultado de un proceso meramente racional, ya que demanda energía, compromiso y entusiasmo de los individuos, y esto solo se consigue por vías emocionales. En este sentido, capacitar al gestor de innovación solo en lo técnico y omitir el acompañamiento para que también esté en capacidad de sensibilizar, seducir y promover de manera empática el discurso de la innovación, constituye una visión miope de cómo propiciar ambientes innovadores. Algunas personas por su formación o capacidades individuales tienen facilidades para cautivar con su discurso y comportamientos, pero otras no, y ahí es donde falla el modelo. Para que se produzcan innovación se requiere liderazgo verdadero, no solo mucho conocimiento, y este liderazgo es susceptible de entrenar. Pero no ocurrió.

- Crear procesos de comunicación para favorecer ambientes de innovación:
Tanto la posibilidad de diseñar una visión compartida sobre la innovación, como la capacidad para influir sobre la percepción y comportamientos de las personas alrededor de la misma, es posible mediante el fortalecimiento de los procesos de comunicación: una comunicación que no solo informa, sino escucha, que favorece el liderazgo, genera entusiasmo, que persuade sobre el trabajo en equipo y otras buenas prácticas necesarias para que se produzca la innovación. La cultura de la innovación solo es posible cuando las personas agregan sus propias acciones al proceso, no cuando reciben y ejecutan tareas (por más innovadoras que parezcan), en es aquí donde los procesos de comunicación crean lazos de entendimiento y empatía para que sea posible lograrlo. La innovación no se consigue con montañas de información.

En la introducción del presente trabajo se mencionó el propósito que tiene Medellín de convertirse en la capital latinoamericana de la innovación a 2021, así pues, con el propósito no solo de concluir el análisis de los hallazgos realizados, sino también de dejar abiertos algunos elementos que sirvan para futuros desarrollos en el campo académico, se desea plantear algunas reflexiones para alimentar la discusión:

Medellín será la capital latinoamericana de la innovación cuando conciliemos, tengamos claro y socialicemos y para dónde vamos como Ciudad.

Es necesario que desde los promotores de apuestas para impulsar la innovación se tenga claro qué tipo de ciudad innovadora queremos ser, ya que sin la debida orientación se puede perder el rumbo en el proceso.

Medellín podrá cumplir su propósito de ser la capital latinoamericana de la innovación sí y solo sí se construye, debate y apropia como Ciudad un concepto innovación, que sea correcto, y donde los ciudadanos y las organizaciones se vean reflejados de forma natural y cotidiana.

La innovación no es solo empresarial. Si la comunicación en la materia se continúa realizando así, varios sectores se sentirán marginados de este tipo de procesos y será más lento el cumplimiento del propósito arriba indicado.

7. RECOMENDACIONES

A partir de la información presentada en el este trabajo de grado, que incluye tanto el componente teórico como los aportes originales ofrecidos por el autor a partir de los hallazgos realizados, cualquier iniciativa que tenga como propósito generar procesos para la implementación de modelos o estrategias de innovación

- Las empresas son las personas, la innovación la hacen las personas. Es necesario implementar mecanismos que permitan identificar y atender los intereses, las opiniones, las capacidades y los sueños de las personas que participan de los procesos de gestión de la innovación. La comunicación es el puente que posibilita cumplir con esta recomendación
- Existen muchos tipos de innovación, defina cuál es la suya y permita que todos la conozcan. Tenga una visión compartida sobre lo que desea lograr gracias a la innovación. Unifique el mensaje y el tono de lo que desea comunicar, de modo que todos comprendan lo mismo. Por principio de la Gestalt, el ser humano completa con su propia definición aquello que no entiende, y ahí se corre el riesgo de perder el horizonte deseado.
- La innovación es para todos, pero no todos pueden participar en todos los procesos de innovación. De acuerdo al perfil de cada persona, por sus capacidades y competencias, podrán desempeñarse de una manera más cómoda y productiva en las diferentes fases de un esquema de gestión de innovación, ya sea en la fase de conciencia, entendimiento, aceptación o acción. Tener personas incorrectas en la cada fase puede traer inconvenientes.
- La comunicación de la innovación es más que un proceso de divulgación de información sobre ese tema. La comunicación debe inspirar, debe transmitir experiencias, debe estimular el comportamiento de las personas. Al implementar un modelo de gestión de la innovación se debe diseñar una estrategia de comunicaciones que desafíe a las personas para lograr metas excepcionales, no solo al cumplimiento de objetivos corporativos.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackermann, M.; Stephan, M. & Penrose, J. (2015) Assessing organizational innovativeness – evidence from corporate narratives. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 20 Iss 4, pp. 399 - 414
- Andrew, J. & Sirkin, H., & Butman, J. (2007). *Payback: reaping the rewards of innovation*. Boston. Harvard Business School Press.
- Anthony, S; Duncan, D. & Siren, P. (2014). Build an Innovation Engine in 90 Days. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <http://bit.ly/1BJZqMc>
- Arias, D. & Molina-Fernández, L. (2002) Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 Iss 5, pp. 289 - 296
- Askarany, D. & Smith, M. (2008) Diffusion of innovation and business size: a longitudinal study of PACIA. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23 Iss 9, pp. 900 - 916
- Cervelló-Royo, R.; Cortés, J.; Sánchez-Sánchez, A. & Santonja, F. (2013) Forecasting Latin America's Country Risk Scores by Means of a Dynamic Diffusion Model. *Abstract and Applied Analysis*, pp 1-11.
- Chang, E. (2011) El Círculo Lingüístico de Nueva York y la Asociación Internacional de lingüística en el quincuagésimo aniversario de la revista WORD. New York, Queens College & University of New York
- Chanlat, J.F. (2012). *Ciencias sociales y administración*. Medellín, Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Clow, K. & Baack, D. (2012). *Integrated advertising, promotion and marketing communications*. Louisiana, Prentice Hall, 5th edition.
- Concejo de Medellín, (2012). Acuerdo Municipal 024 de 2012: Mediante el cual se adopta el plan de ciencia, tecnología e innovación de Medellín. Disponible en: <http://bit.ly/1GL5yab>. Consulta, octubre de 2015.
- Drucker, P. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper.
- Dumont, F. (1968). *Le lieu de l'homme*. Montreal, Editions Hurtuise
- Escorsa, P. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. Madrid, Editorial UPC
- Frambach, R. (1993) An Integrated Model of Organizational Adoption and Diffusion of Innovations. *European Journal of Marketing*, Vol. 27 Iss 5, pp. 22 - 41
- Gao, T.; Leichter, G. & Yinghong, S. (2012) Countervailing effects of value and risk perceptions in manufacturers' adoption of expensive, discontinuous innovations. *Industrial Marketing Management*, pp. 659-668.
- Goodman, M. & Wang, Y. (2007) Tradition and innovation: the China business communication study. *Journal of Business Strategy*, Vol. 28 Iss 3, pp. 34 - 41
- Google, (2015). Resultados de la búsqueda "gestión de innovación". Disponible en: <http://bit.ly/1Hn0OCx>. Consulta, 2 de noviembre de 2015

- Gustafsson, A.; Kristensson, P., & Witell L., (2012) Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, Vol. 23 Iss 3, pp. 311 - 327
- Hardy, C. (1991). *The age of unreason*. Londres, Business Books
- Horn, C. & Brem, A. (2013) Strategic directions on innovation management – a conceptual framework. *Management Research Review*, Vol. 36 Iss 10, pp. 939 - 954
- Hoyos, L. (2014) *Medellín Emprendedora: zoom al mundo del emprendimiento*. (En Prensa)
- Jaruzelski, B., Dehoff, K., & Bordia, R. (2005). Money isn't everything. *Strategy and business* 5 de diciembre de 2005
- Jiménez, C. (1993). Diagnóstico sobre competencias lingüísticas: cómo diagnosticar competencias comunicativas. Disponible en: <http://bit.ly/29cNOra>. Consulta, junio de 2016.
- Leendert, H. & Dolfsma, W. (2015) Bridging firm-internal boundaries for innovation: Directed communication orientation and brokering roles. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 36, pp. 97 - 115
- Liao, S. & Cheng, C. (2014) Brand equity and the exacerbating factors of product innovation failure evaluations: A communication effect perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 2919–2925
- Lievens, A.; Moenaer, R. & Jegers, R. (1999) Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10 Iss 1, pp. 23 - 48
- Linke, A. & Zerfass, A. (2011), "Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, Vol. 15 Iss 4, pp. 332 - 348
- Makkonen, H. & Johnston, W. (2014), "Innovation adoption and diffusion in business-to-business marketing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29 Iss 4 pp. 324 - 331
- Mayor, A. (1984) *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*. Bogotá, Tercer Mundo.
- Monge, P; Cozzens, M. & Contractor, N. (1992) Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovatio. *Organization Science*, Vol. 3 No. 2, pp. 250-74.
- Nedelko, Z. & Potocan, V. (2013) The role of management innovativeness in modern organizations. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 7 Iss 1, pp. 36 - 49
- OECD & European Communities, (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third edition.
- OECD, (2013). *Estudios económicos de la OCDE: COLOMBIA. Evaluación económica*. París. OECD Publishing.
- Oppenheimer, A. (2010). *Basta de historias: la obsesión latinoamericana con el pasado y 12 claves del futuro*. Bogotá. Debate.

- Oppenheimer, A. (2014). ¡Crear o morir! La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación. Bogotá. Debate.
- Owen, D. (2012). Creative people must be stopped: six ways we kill innovation. San Francisco, Jossey-Bass.
- Peña, C. (2014). Innovar: más allá del discurso. Disponible en: <http://bit.ly/1SiFYuC>. Consulta, 2 de noviembre de 2015.
- Perello-Marín, M.R.; Marín-García, J. & Marcos-Cuevas, J. (2013) Towards a path dependence approach to study management innovation. Management Decision, Vol. 51 Iss 5, pp. 1037 - 1046
- Phelps, E. (2006) Mass Flourishing: how grassroots innovation created jobs, challenge, and change. New Jersey, Princeton University Press
- Reed, M. (1989). The sociology of management. Londres, Havester Wheatshead
- Roadmap I+D (2015) Sistema de innovación mínimo viable. Ruta N, 64 p.
- Ruta N, (2014). Gran Pacto por la Innovación Medellinnovation. Disponible en: <http://bit.ly/1RCuNMn>. Consulta, octubre de 2015.
- Ruta N, (2015). Programa Gestores de Innovación. Disponible en: <http://bit.ly/1MjRdxG>. Consulta, octubre de 2015.
- Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer análisis de discurso. Disponible en: <http://bit.ly/29cNOrA>. Consulta, junio de 2016
- Schein, E. (2004) Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Schiffman, L. & Kanuk, L. (2010). Consumer behavior. New Jersey, Pearson, Tenth edition.
- Sin autor, (2006) How communication aids innovation. Strategic Direction, Vol. 22 Iss 4, pp. 17 - 19
- Skarzynski, P. & Gibson, R. (2012). Innovación en el ADN de la organización. México D.F., Cengage Learning Editores S.A.
- Soken, N. & Barnes B.K., (2014) What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. Industrial and Commercial Training, Vol. 46 Iss 1, pp. 7 - 15
- Souitaris, V. (2001) External communication determinants of innovation in the context of a newly industrialised country: a comparison of objective and perceptual results from Greece. Technovation, Vol. 21, pp. 25–34
- The Wall Street Journal, (2013). Medellín: City of the Year. Disponible en: <http://on.wsj.com/1N9Q3tC>. Consulta, octubre de 2015.
- Thomson, K, & Hecker, L. (2001) Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. Journal of Communication Management, Vol. 5 Iss 1, pp. 48 - 58
- Weiss, A. (1997) The communication of innovation in American policing. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 20 Iss 2, pp. 292 - 310

- Pfefferman, N. & Breuer, H. (2013) Scenario-based Learning for Innovation Communication and Management. En: Brem, A. & Viardot, E. (Ed.) Evolution of Innovation Management (pp 95-114) London, Palgrave Macmillan UK