

MARCO DE TRABAJO PARA LA GENERACIÓN DE INNOVACIÓN ENTRE LA  
ORGANIZACIÓN Y SUS GRUPOS DE INTERÉS

Sara Milena Giraldo Yepes  
Deisy Yolima Giraldo Giraldo

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO  
MEDELLÍN  
2020

MARCO DE TRABAJO PARA LA GENERACIÓN DE INNOVACIÓN ENTRE LA  
ORGANIZACIÓN Y SUS GRUPOS DE INTERÉS

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Gerencia de la Innovación y el Conocimiento.

Sara Milena Giraldo Yepes  
Deisy Yolima Giraldo Giraldo

Asesora: Barbara Patricia Osorio Montoya

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO  
MEDELLÍN  
2020

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, 13/07/2020

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero a Dios por darnos la oportunidad de continuar formándonos y así poder ser mejores personas y profesionales,

a nuestras familias por su amor, paciencia, apoyo incondicional y comprensión,

a nuestros amigos, por siempre estar ahí y brindar una palabra de ánimo para continuar,

a nuestra directora por su entrega, dedicación y enseñarnos que la academia es un camino que se construye con esfuerzo y dedicación,

a la universidad por abrirnos un espacio de crecimiento y formación, donde prima el ser humano y su realización.

## RESUMEN

El propósito superior de una organización debe estar enmarcado en la sostenibilidad y competitividad del negocio, buscando permanecer en el tiempo, dando respuestas a las necesidades del mercado; para lograrlo es necesario que la organización genere sinergias y establezca relaciones de cooperación con sus grupos de interés que lleven a la generación de innovación.

Se observa que el relacionamiento entre los diversos actores es un aspecto frágil en el ecosistema de innovación en Colombia (ANDI, 2018); por este motivo, el objeto de la presente investigación es proponer un marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés.

La investigación se aborda a través de una exploración de la literatura para identificar los enfoques, perspectivas y tendencias alrededor de la innovación entre la organización y sus grupos de interés; y se complementa con un estudio exploratorio en organizaciones colombianas. El resultado de la investigación dio paso a la definición del marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización con sus grupos de interés, este marco está compuesto por elementos que dan dinamismo y movilidad, donde se desprenden unos elementos generales: entorno, organización, relaciones y gobierno, proceso, conocimiento y talento humano, compuestos de unos elementos particulares, entre ellos se destacan unos que se deben dar y otros que podrían ser considerados de acuerdo con las necesidades de la organización. Adicional a la generación de innovación, emergen unas dimensiones de absorción y difusión que la complementan y pueden ser parte de estudios posteriores.

**Palabras Clave:** grupos de interés, innovación y marco de trabajo.

## ABSTRACT

The superior purpose of an organization must be framed in the sustainability and competitiveness of the business, seeking to stay over time, responding to the needs of the market; To achieve this, it is necessary for the organization to generate synergies and establish cooperative relationships with its stakeholders that lead to the generation of innovation.

It is observed that the relationship between the different actors is a fragile aspect in the innovation ecosystem in Colombia (ANDI, 2018); For this reason, the object of this research is to propose a framework for generating innovation between the organization and its stakeholders.

The research is addressed through an exploration of literature to identify the approaches, perspectives and trends around innovation between the organization and its stakeholders; and is complemented by an exploratory study in Colombian organizations. The result of the research gave way to the definition of the framework for the generation of innovation among the organization with its stakeholders, this framework is made up of elements that give dynamism and mobility, where general elements emerge: environment, organization , relationships and governance, process, knowledge and human talent, made up of some particular elements, among them some that should be given and others that could be considered according to the needs of the organization. In addition to the generation of innovation, absorption and dissemination dimensions emerge that complement it and may be part of subsequent studies.

**Key terms:** stakeholders, innovation and framework.

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	10
2. MARCO CONCEPTUAL.....	16
2.1. INNOVACIÓN.....	16
2.1.1. Enfoques y modelos de la Innovación .....	20
2.2. GRUPOS DE INTERÉS.....	35
2.2.1. Aspectos de la Teoría de los grupos de interés .....	40
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	47
3.2. FASES DE LA INVESTIGACION.....	48
3.3. INSTRUMENTOS O TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	49
3.3.1. Consulta de fuentes secundarias .....	49
3.3.2. Entrevista semiestructurada .....	50
3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	57
4. PROPUESTA MARCO DE TRABAJO .....	72
4.1. ENTORNO.....	76
4.1.1. Búsqueda de oportunidades y arena de posibilidades.....	77
4.1.2. Apertura del modelo de negocio.....	78
4.1.3. Necesidad del entorno y tendencias .....	80
4.1.4. Conversaciones informales .....	81
4.2. ORGANIZACIONES .....	81
4.2.1. Estrategia de las organizaciones.....	82
4.2.2. Diagnóstico y gestión de recursos.....	83
4.2.3. Gestión de alianzas.....	84
4.2.4. Cultura y mentalidad organizacional .....	85
4.2.5. Estrategia para salir al mercado .....	86
4.3. RELACIONES Y GOBIERNO .....	86
4.3.1. Identificación intereses y propósito común .....	87
4.3.2. Pilares y valores de las relaciones a largo plazo .....	88
4.3.3. Identificación y selección mecanismos de participación.....	90
4.3.4. Selección orquestador.....	92
4.3.5. Negociación.....	93
4.3.6. Gestión de relaciones.....	94

4.3.7.	Sistemas de incentivos y reconocimiento.....	97
4.3.8.	Gestión de comunicaciones.....	98
4.3.9.	Creación y captura de valor.....	99
4.4.	PROCESO.....	100
4.4.1.	Identificación de grupos de Interés.....	100
4.4.2.	Selección métodos y herramientas.....	102
4.4.3.	Gestión procesos, proyectos y rutinas de innovación.....	103
4.4.4.	Definición y seguimiento métricas.....	104
4.4.5.	Plan de salida.....	105
4.5.	CONOCIMIENTO.....	105
4.5.1.	Activos de conocimiento.....	107
4.5.2.	Gestión del conocimiento.....	108
4.5.3.	Derechos de propiedad Intelectual.....	108
4.6.	TALENTO HUMANO.....	110
4.6.1.	Definición equipo de trabajo.....	110
4.6.2.	Gestión del cambio.....	111
4.6.3.	Definición rutinas organizacionales.....	111
4.6.4.	Absorción del conocimiento.....	112
4.6.5.	Capacidades organizacionales.....	113
4.6.6.	Liderazgo.....	113
5.	CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....	115
	BIBLIOGRAFÍA.....	121
	ANEXOS.....	131

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Elementos generales y particulares del marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés.....	14
Tabla 2. Modelos del proceso de innovación .....	21
Tabla 3. Matriz binaria del análisis de los modelos de innovación abierta .....	27
Tabla 4. Alcance del estudio exploratorio .....	52
Tabla 6. Síntesis de los elementos identificados en las entrevistas.....	55
Tabla 5. Matriz de agrupamiento .....	61
Tabla 7. Marco de Trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés - Elementos teóricos .....	67
Tabla 8. Marco de Trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés - Elementos estudio exploratorio .....	69
Tabla 9. Marco de trabajo final para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés.....	75
Tabla 10. Amplitud y profundidad de la apertura .....	79

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de relaciones de interesados (Innovación social).....	32
Figura 2. Evolución visión clásica: Grupos de Interés.....	36
Figura 3. Aspectos de la teoría de grupos de interés.....	40
Figura 4. Visión sistémica – Relación de grupos de interés con la organización...	44
Figura 5. Metodología .....	48
Figura 6. Elementos generales para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de Interés. ....	74

## 1. INTRODUCCIÓN

La evolución del concepto de innovación ha llevado a distinguir el enfoque organizacional de la innovación, como aquel que responde a preocupaciones y necesidades concretas de los grupos de interés que interactúan con una organización (Perdomo-Charry, 2014); siendo éstos aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella, donde sin su apoyo la organización dejaría de existir (Freeman, 2011), y siendo la organización el agente clave como generador y dinamizador de la innovación (Pineda, 2009).

Las organizaciones se han adaptado según el entorno en el que se encuentren, asumiendo grandes retos, producto de los cambios que se dan a un ritmo acelerado, buscando ser competitivas y crecer de manera rentable en un contexto de turbulencia y disrupción crecientes (Kotter, 2014). Es posible evidenciar que algunas organizaciones actúan con sus capacidades internas las cuales en un momento pueden verse limitadas si actúan solas, y otras han optado por volverse más ágiles y buscan identificar relaciones creativas, en lugar de una visión limitada, caracterizada por relaciones transaccionales con sus grupos de interés (Sull y Ruelas-Gossi, 2006).

La organización es la llamada a generar innovación con y para sus grupos de interés, por tanto, requerirá tener herramientas para cumplir esta misión. Es necesaria una apertura y trabajo colaborativo con sus grupos de interés, para crear valor que permita llevar a conexiones nuevas con actores diversos y aislados, o establecer alianzas con sus grupos de interés con los cuales tenga similitudes y afinidades; con el fin de pensar en sinergias entre estos actores para aprovechar las oportunidades, recursos, capacidades y conocimientos que pueden dar lugar a la innovación. Frente al trabajo colaborativo con otros, se destaca la innovación abierta; Chesbrough (2003) la define como la mezcla de ideas internas y externas para generar valor, soportados en una arquitectura de colaboración de la

organización con todos sus grupos de interés; en un mercado global de innovación, donde el resultado de ésta puede ser comprado, vendido, licenciado, prestado y reinvertido (Perdomo-Charry, 2014).

Se observa que el relacionamiento entre los diversos actores es un aspecto frágil en el ecosistema de innovación en Colombia (ANDI, 2018). Esta problemática generó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se genera Innovación entre la organización y sus grupos de interés?; teniendo el propósito de entender cómo las organizaciones están realizando innovaciones, bien sea de producto, proceso o de servicio con otras organizaciones que no necesariamente sean de la misma industria, buscando comprender las motivaciones y la forma en cómo se gestiona el proceso para llevar a cabo estas iniciativas de innovación; tendencia que se evidencia en el mercado donde las organizaciones se unen entre sí para innovar.

Por tanto, esta investigación tiene como objetivo general proponer un marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés, y como objetivos específicos: reconocer los enfoques, perspectivas y tendencias alrededor de la innovación entre la organización y sus grupos de interés mediante una exploración bibliográfica; examinar en empresas colombianas mediante un estudio exploratorio empírico elementos que permitan complementar el marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés y determinar los elementos que fundamentan el marco de trabajo que sirvan de apoyo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés.

El marco de trabajo integra los elementos que permiten generar innovación entre la organización y sus grupos de interés; al resaltar la importancia de la organización como generador y dinamizador de la innovación, se busca ofrecer a los gerentes de las organizaciones elementos para tener en cuenta en la definición de su estrategia, enfocada en la generación de innovación con sus grupos de interés.

Esta investigación parte de un enfoque exploratorio mixto puramente cualitativo, con diferentes fuentes de información como la búsqueda en la literatura a través de la revisión bibliográfica de libros y artículos académicos en las bases de datos, más algunas referencias bibliográficas trabajadas en las asignaturas de la maestría y un estudio exploratorio mediante entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas a responsables de los procesos de innovación de algunas organizaciones colombianas. El desarrollo de la metodología cualitativa se llevó a cabo en 4 fases: fase de preparación, exploratoria, de profundización y de construcción.

El resultado de la investigación fue el marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización con sus grupos de interés. Miles y Huberman (1994) definieron un marco de trabajo como un producto visual o escrito, que "explica, ya sea gráficamente o en forma narrativa, las principales cosas por estudiar, los aspectos clave y los conceptos o variables, así como las supuestas relaciones entre ellos" (Henao y Zapata, 2018, p. 62). En términos de investigación, un marco de trabajo no está compuesto de variables, sino de categorías dentro de una red de conceptos o elementos que mantienen relaciones significativas entre ellos.

Por otro lado, Jabareen (2009) citados en (Henao y Zapata, 2018), definen un marco de trabajo

como un modelo hipotético que identifica los elementos o conceptos en su estudio y sus relaciones, al considerar que proporciona un esquema del enfoque preferido en la investigación y también describe las relaciones y los efectos deseados, por medio de la formación de variables independientes y dependientes, en su orden (Henao y Zapata, 2018, p. 62).

Por otro lado, Fayad y Schmidt (1997), indican que el marco de trabajo “recoge en su definición conceptos familiares, como clase abstracta, interfaces, reutilización, patrones y pasos a un dominio concreto.” (Sandoval y Pernaletе, 2014, p. 14).

Para esta investigación el marco de trabajo se define como la compilación de varios elementos que tienen relaciones significativas y que permiten la generación de innovación entre la organización con sus grupos de interés; como resultado de la presente investigación se tiene un marco de trabajo compuesto por 6 elementos generales: entorno, organización, relaciones y gobierno, proceso, conocimiento y talento humano.

Los elementos generales fueron identificados tanto en la literatura como en las entrevistas semiestructuradas. Las organizaciones se relacionan con su entorno para sobrevivir y dar respuesta a las necesidades y cambios que este propicia, tienen relaciones y un gobierno corporativo que les permite identificar los intereses y su manera de relacionarse, donde existen procesos, gestión del conocimiento, cultura y talento que hacen posible que la organización se sostenga y lleve a feliz término tanto los objetivos organizaciones como las iniciativas de innovación con sus grupos de interés.

De los elementos generales se desprenden 32 elementos particulares, destacando unos que tienen que considerarse y otros que pueden darse según las necesidades de la organización buscando darle dinamismo y movilidad; en el desarrollo de la investigación estos elementos se presentarán con su definición de una forma narrativa.

Los elementos particulares que se abordarán en cada elemento general son los siguientes:

Tabla 1. Elementos generales y particulares del marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés

<b>Elementos Generales</b>	<b>Elementos Particulares</b>
1. Entorno	Búsqueda de oportunidades y arena de posibilidades, apertura del modelo de negocio, necesidad del entorno y tendencias, conversaciones informales.
2. Organizaciones	Estrategia de la organización, diagnóstico y gestión de recursos, gestión de alianzas, cultura y mentalidad organizacional y estrategia para salir al mercado.
3. Relaciones y Gobierno	Identificación intereses y propósito común, pilares y valores de las relaciones a largo plazo, identificación y selección mecanismos de participación, selección de orquestador, negociación, gestión de relaciones, sistemas de incentivos y reconocimiento, gestión de comunicaciones y creación y captura de valor.
4. Proceso	Identificación de grupos de interés, selección métodos y herramientas, gestión procesos, proyectos y rutinas de innovación, definición y seguimiento métricas, y plan de salida.
5. Conocimiento	Activos de conocimiento, gestión del conocimiento y derechos de propiedad intelectual.
6. Talento Humano	Definición equipo de trabajo, gestión del cambio, definición rutinas organizacionales, absorción del conocimiento, capacidades organizacionales y liderazgo

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de la investigación se obtiene un marco para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés, donde se evidencia que la generación se complementa con las dimensiones de absorción y difusión las cuales pueden ser parte de estudios posteriores. La generación de innovación es la forma como las organizaciones descubren y desarrollan nuevos productos, servicios y procesos (Chesbrough, 2020); difusión es la dimensión donde “los descubrimientos

se mueven a través de la organización (o sociedad) más grande, desde el laboratorio hasta el mercado, desde el grupo de innovación hasta las diversas unidades de negocios” (Chesbrough, 2020); y la absorción “toma los aportes generados y diseminados de la organización (o sociedad) y los pone a trabajar, integrando la innovación en una unidad organizativa y un modelo comercial que puede ofrecer, escalar y mantener la innovación” (Chesbrough, 2020).

La investigación está estructurada de la siguiente forma: después de la introducción se presenta el marco conceptual en el que se consideran los principales conceptos que apoyan el desarrollo de la investigación, se presentan definiciones del concepto de innovación, innovación abierta, algunos modelos del proceso de innovación y de innovación abierta, se muestra la evolución del concepto de grupos de interés y algunos aspectos de la teoría de grupos de interés. Seguido de esto se muestra la metodología utilizada con los resultados de los análisis, la propuesta de marco de trabajo, finalmente las conclusiones y propuestas de los trabajos futuros.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo comprende el marco conceptual que abarca el desarrollo de los conceptos objeto de la presente investigación: innovación, grupos de interés y marco de trabajo. En la primera sección se desarrolla el concepto de innovación, mencionando las principales perspectivas que los autores han desarrollado de este concepto; se mencionarán algunos enfoques (económico, organizacional, social y frugal), la evolución de los modelos de innovación y paradigmas que se han llevado en las organizaciones y que han determinado los procesos de innovación en éstas.

Se aborda la innovación con los grupos de interés desde el paradigma emergente de innovación abierta, esto como una tendencia que ha transformado la forma como las organizaciones abordan la innovación y su gestión con los grupos de interés, por lo tanto, se mencionan las relaciones creativas de estos actores en búsqueda de generar innovación. Seguido de esto se presentan las definiciones de los grupos de interés, la evolución en la forma como las organizaciones han abordado la gestión con éstos y se mencionan algunos enfoques y características presentadas por los autores.

### 2.1. INNOVACIÓN

Las organizaciones están asumiendo grandes retos producto de los cambios que se dan a un ritmo acelerado en el entorno; éstas tienen el gran reto de seguir siendo competitivas y crecer de manera rentable en un contexto de turbulencia y disrupción crecientes (Kotter, 2014). La innovación ha sido un motor importante de transformación y crecimiento, esto se evidencia en las definiciones y perspectivas que han dado varios actores que de acuerdo con su punto de vista la definen de la siguiente manera:

Jean –Baptiste Say en 1803: la define como acción de dotar a los recursos con nuevas posibilidades de producir riqueza, la cual se consigue por la acción creadora del trabajo; pero dicha acción se logra

incluyendo dentro de los factores de producción al empresario, que de una u otra forma es quien le imprime al producto o servicio un componente diferenciador (Reinel, Serpa, Castilblanco, y Cardona, 2015, p. 24)

En esta perspectiva, se evidencian dos elementos clave, el capital humano (empresario) y el comportamiento del mercado.

- “Schumpeter en 1934 define la innovación como un proceso de destrucción creativa, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen” (Universidad La Salle, n.d., p. 1), a través del crecimiento económico dado por: la introducción de un nuevo método de producción (método aún no experimentado), apertura de un nuevo mercado en un país, búsqueda de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, la implantación de una nueva estructura en un mercado (Cilleruelo, Sánchez, y Etxeberria, 2008).

La teoría de Schumpeter (1934) con el concepto “destrucción creativa” explica el fenómeno de como las organizaciones interrumpen su quehacer económico con nuevas formas de producir bienes o servicios y obtener ventajas frente a los competidores (OECD/Eurostat, 2018). Schumpeter explica el crecimiento de la empresa en la naturaleza destructiva de la innovación (Sull y Ruelas-Gossi, 2006).

- “Nelson y Winder, (1982), señalan que la innovación es: un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad” (Reinel et al., 2015, p. 25).

- Drucker (1985) citado en Reinel et al., 2015, entiende la innovación desde dos visiones “la primera como la visión en el cambio en el rendimiento de los recursos (parte de la oferta). La otra visión es la innovación como la acción de cambiar el valor y la satisfacción obtenida por el consumidor (parte de la demanda)” (p. 26). Concibe la innovación como un “proceso sistemático en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica” (Universidad La Salle, n.d., p. 1).
- “Hage (1999) plantea que un amplio grupo de autores coincide en definir la innovación como: “La implementación de una idea o comportamiento —bien sea pertinente a un aparato, sistema, proceso, política, programa o servicio— que es nueva para la organización al momento de su adopción” (Naranjo-Valencia, Jiménez, y Sanz-Valle, 2012, p. 64).
- Plessis (2007): “La innovación como la creación de nuevos conocimientos e ideas para facilitar nuevos resultados comerciales, con el objetivo de mejorar los procesos y estructuras comerciales internos y crear productos y servicios impulsados por el mercado”. La innovación emerge de la creación de nuevos conocimientos y la combinación de conocimientos existentes (Baregheh, Rowley, y Sambrook, 2009).

De las perspectivas anteriores, se identifica la evolución del concepto de innovación que inicia con la etapa tradicional (1977-1987), en la que se define la innovación como algo nuevo en términos de producto, servicio o proceso, la segunda denominada proceso creativo (1987-1996) y la tercera etiquetada como proceso de conocimiento (1997-2011), (Errasti et al, 2011).

Complementando las perspectivas de los autores sobre el concepto de innovación, se presentan las siguientes definiciones dadas por entes internacionales:

Libro Verde de La Comisión Europea: ... la innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad (Pineda, 2009, p. 17).

Esta definición muestra que la innovación no sólo responde a progreso tecnológico, nuevos productos, o procesos comerciales, sino que también ha sido vista como una forma de dar frente a las necesidades de los grupos de interés (Comisión Europea, 1995).

- Manual de Oslo: presenta la siguiente definición de innovación empresarial, teniendo en cuenta como unidad de análisis a las organizaciones:

Una innovación empresarial es un producto o proceso comercial nuevo o mejorado (o una combinación de estos) que difiere significativamente de los productos o procesos comerciales anteriores de la empresa y que ha sido introducido en el mercado o puesto en práctica por la empresa (OECD/Eurostat, 2018, p. 33).

La innovación desde esta perspectiva de iniciativa empresarial, bajo un contexto de ambigüedad e incertidumbre y expresada desde la creatividad, motivación y responsabilidad, busca soluciones creativas, inusuales y novedosas a los problemas y necesidades (Veronica, Alexeis, Valentina, y Elisa, 2019), y es complementada por Nueno, Kaltholl, y Nonaka, (1998), quienes indican que la innovación es polifacética y multinivel. Polifacética porque son muchas las habilidades que pueden contribuir al proceso de innovación, la variedad de conocimientos y las competencias complementarias resultan clave para un éxito duradero en la generación de ideas y en el desarrollo de una innovación; y es multinivel dado que muchas personas, pertenecientes a distintos niveles

organizativos pueden realizar sus aportaciones a dicho proceso (Velasco, Zamanillo, y Intxaurburu, 2007).

### 2.1.1. Enfoques y modelos de la Innovación

A la hora de analizar la teoría y los conceptos de innovación, se identifican los siguientes enfoques: económico, organizacional, frugal y social.

El enfoque económico estudia y busca comprender los efectos del entorno sobre las organizaciones, los patrones de innovación a nivel macro o nacional, el nivel de la industria y los sectores económicos, las diferencias y características divergentes y convergentes entre industrias a nivel meso, entre otros aspectos (Perdomo-Charry, González-Campo, y Murillo, 2020). Por su parte el enfoque organizacional, estudia la innovación a nivel micro u organizacional, explicando como ésta hace frente a las preocupaciones y necesidades de los grupos de interés, mediante nuevos o mejorados procesos, servicios o productos basados en conocimiento e innovación (Perdomo-Charry, González-Campo, y Murillo, 2020).

El enfoque frugal aborda la innovación “como la capacidad de generar valor comercial y social reduciendo significativamente el uso de recursos”, tiene una característica fundamental donde se logra innovar con menos recursos, lo que contribuye a la sustentabilidad (Franco y Guerra, 2018).

El enfoque social tiene en cuenta la innovación desde la perspectiva de la satisfacción de las necesidades sociales, crean nuevas relaciones sociales e incrementan la capacidad de acción de la sociedad (Franco y Guerra, 2018). El valor creado corresponde principalmente a la sociedad en su conjunto y no a los particulares (Phillips, Alexander, y Lee, 2019). Este enfoque concibe la innovación social para abordar los desafíos sociales, económicos, políticos y ambientales a nivel mundial.

Tanto los enfoques organizacional y social tienen en cuenta la forma como los grupos de interés interactúan con las organizaciones. Los grupos de interés son aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella, donde sin su apoyo esta dejaría de existir (Freeman, 2007a), y donde la organización es el agente clave, generador y dinamizador de la innovación (Pineda, 2009). Las organizaciones han desempeñado un papel fundamental en los procesos de desarrollo, introducción y difusión de innovaciones al mercado (Schumpeter, 1983).

Además, la práctica de innovación al interior de la organización ha ido evolucionando en el tiempo, desde la mejora en los procesos, hasta pasar de tener una concepción de I+D a un modelo de sistema integrado y de redes, y posteriormente a un entorno innovador. El proceso de innovación a través de la historia ha sido estudiado por varios autores como Bediaga y Aldazabal (2014) que citan a Rothwell (1992), quien identifica cinco generaciones de modelos; y otros autores que han identificado una sexta generación. Esta evolución ilustra como tiene lugar el proceso de innovación en la empresa, el cual ha pasado de un modelo lineal a modelos de sistemas integrados y redes, y a un entorno innovador.

A continuación, se mencionan los modelos del proceso de innovación que se han desarrollado a través del tiempo:

Tabla 2. Modelos del proceso de innovación

<b>Modelo</b>	<b>Descripción</b>
Modelos lineales	En este modelo la innovación tecnológica es descrita como un proceso donde unas entradas se convierten en productos luego de que se lleva a cabo un proceso de conversión, progresivo secuencial y ordenado.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso Tecnológico – Empuje de la tecnología (Technology Push) (1950 - 1960): proceso lineal y secuencial en el cual el mercado es el receptor de los frutos de I+D.</li> <li>- Atracción Mercado - Tirón de la Demanda (Market Pull) (1960 – 1970): proceso lineal y secuencial en el cual el mercado es la fuente de ideas y da orientación a la I+D para desarrollar o mejorar los productos y procesos.</li> </ul>
Modelos por Etapas	Describe el modelo de innovación desde el punto de vista de los departamentos de una empresa. Incluyen elementos tanto de impulso tecnológico como de atracción de mercado. Básicamente este modelo considera una etapa de concepción de una idea o una invención, seguida de la etapa de comercialización de dicha idea.
Modelos Interactivos o Mixtos	Modelo combinado, modelo interactivo o modelo de acoplamiento (1970 – 1980): proceso secuencial con ciclos de retroalimentación de las necesidades del mercado a las fases anteriores del proceso de innovación tecnológica que dan lugares a mejoras o ajustes antes del salir al mercado, y retroalimentación del producto final que posibilita nuevos desarrollos. En este modelo se dio un balance entre mercadeo e I+D, una combinación entre las necesidades del mercado y las capacidades tecnológicas.
Modelo Integrado	Modelo Integrado (1980 – 1990): tiene en cuenta la influencia de factores del entorno organizativo, se identifica en este modelo una estrategia global que empuja a las empresas a establecer alianzas estratégicas, procesos de colaboración horizontal, basados en la colaboración interorganizacional; es por esto, que se tiene en cuenta la integración de equipos de trabajo, proveedores, clientes innovadores, universidades, agencias gubernamentales.
Modelo en Red	Modelo de redes e integración de sistemas (1990 – 2000): proceso de integración total con redes internas y externas, con fuertes

	<p>vínculos con los clientes innovadores, proveedores a través del codesarrollo, equipos de investigación etc.</p> <p>Destaca el aprendizaje al interior y entre empresas y la innovación como un proceso distribuido en red. Para Rothwell la innovación puede considerarse como un proceso de aprendizaje o proceso de acumulación de Know How.</p>
Entorno innovador – Innovación Sistémica	<p>A partir del año 1999, este nuevo modelo se caracteriza por ser un proceso de innovación sistémica, en el que se presenta un ambiente dinámico con niveles altos de incertidumbre y altas presiones competitivas, que conducen a las organizaciones a generar capacidades dinámicas e innovación abierta.</p>

Elaboración Propia tomada de (Perdomo-Charry, 2014; D. Sánchez, Bediaga, y Hernandez, 2014; Velasco et al., 2007)

Frente a la evolución de los modelos presentados anteriormente, se identifica que la innovación inició de una forma cerrada (desde un área de I+D) la cual se ha transformado a modelos más abiertos, pasando de unas innovaciones de producto a unas más amplias que contemplan innovaciones en los procesos y servicios; en donde las organizaciones vigilan su entorno para mirar las necesidades y así convertirlas en potenciales innovaciones.

De la misma forma, se evidencia que, desde el modelo integrado, las empresas han incorporado en el proceso de innovación estrategias que involucran a grupos de interés o actores clave que representan diferentes fuentes de conocimiento. Los procesos de colaboración que se configuren entre la organización y sus grupos de interés permitirán generar nuevos escenarios de innovación para así desarrollar nuevos procesos, productos, servicios o modelos de negocio para un nuevo mercado (Perdomo-Charry, 2014).

Complementando los modelos del proceso de innovación, se presentan los paradigmas de la innovación: tecno-económico, emprendedor, estratégico, y gestión del conocimiento analizados por Sundbo en los años 1997 y 2003. El paradigma tecno-económico, es visto como un proceso de innovación organizado en una unidad de I+D, con componentes vistos desde la ciencia y desarrollo tecnológico (Perdomo-Charry, González-Campo, y Murillo, 2020), siendo un proceso de aprendizaje colectivo que utiliza prácticas óptimas, económicas, tecnológicas y organizativas durante las revoluciones tecnológicas (Pérez, 2010).

El paradigma emprendedor, pone la base del emprendimiento como fundamento del proceso de innovación; se define al empresario como innovador (Calderón, 2009), el cual busca maximizar las oportunidades e identificar las actividades requeridas y aplicar allí los recursos (Sánchez, 2006). Por su parte el paradigma estratégico, tiene en cuenta la estrategia de la organización como la que determina la innovación; y el paradigma de la gestión del conocimiento, toma el conocimiento y su gestión como las bases del proceso innovador (Perdomo-Charry et al., 2020). La difusión de conocimiento entre los miembros de la organización lleva a la creación de nuevos conocimientos, los cuales son clave para la innovación como lo presentan Hirotaka Takeuchi y Ikujiro Nonaka en su libro “The Knowledge-Creating Company” a mediados de la década de 1990 (Tanaka, 2008).

Por otro lado, existe un paradigma emergente de la gestión de la innovación, que es la innovación abierta (Perdomo-Charry, 2014; Perdomo-Charry et al., 2020), la cual se ha convertido durante la última década en uno de los tópicos de la gestión de la innovación que más se ha investigado y desarrollado en el campo de la administración y las organizaciones (Chesbrough, 2003; Christensen y Olesen, 2005; Gassmann, 2006) al considerar la dinámica de los participantes como fuente de información y de generación de valor.

Del mismo modo, Chesbrough (2003), define la innovación abierta como la mezcla de ideas internas y externas para generar valor, soportados en una arquitectura de

colaboración de la empresa con todos sus grupos de interés; en un mercado global de innovación, donde el resultado de ésta puede ser comprado, vendido, licenciado, prestado y reinvertido (Perdomo-Charry, 2014).

Para complementar, dentro de las definiciones de innovación abierta más usadas se encuentra la propuesta por "Chesbrough, Vanhaverbeke y West (2006): el uso de entradas y salidas de conocimiento intencionales para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente" (Huizingh, 2011, p. 2), conceptos dados para innovación abierta entrante e innovación abierta saliente. La innovación abierta entrante se refiere al uso interno del conocimiento externo, mientras que la innovación abierta saliente se refiere a la explotación externa del conocimiento interno, donde los procesos de exploración, retención, y explotación de conocimiento se realizan dentro o fuera de los límites de una empresa (Huizingh, 2011).

Por tanto, la capacidad de las empresas para crear conocimiento durante el proceso de innovación se identificó como una fuente clave de ventaja competitiva; y en los últimos años, las organizaciones crean cada vez más conocimiento con partes interesadas externas durante el proceso de innovación (Kazadi, Lievens, y Mahr, 2016). Lo anterior buscando la creación de valor de acuerdo con la estrategia de las organizaciones, donde algunas necesitan identificar el conocimiento externo e incorporarlo, mientras que otras buscan mercados para sus innovaciones (Kazadi, Lievens, y Mahr, 2016).

Los estudios realizados por Chesbrough y Crowther, (2006) y Van de Vrande et al. (2009), exponen que las principales razones por las que las organizaciones adoptan la innovación abierta, están relacionadas con la búsqueda de estrategias ofensivas para impulsar el crecimiento de la empresa y en estrategias defensivas, centradas en disminuir costos (Pavón, et al., 2015). Los procesos abiertos componen una estrategia opcional a la integración vertical, buscando la creación de valor; la función de las relaciones interorganizacionales incrementa el potencial de conocimiento y

reduce la duplicidad de esfuerzos (Kazadi et al., 2016), al tener en cuenta estas relaciones hay gran diversidad de conocimientos técnicos, competencias y habilidades; permitiendo a la organización superar sus capacidades innovadoras y poner en práctica como lo indican Cohen y Levinthal (1990) citados en Bediaga y Aldazabal, (2014), su capacidad de absorción de conocimiento.

Esta capacidad, se desarrollará si las organizaciones tienen en cuenta las actividades interorganizacionales en la innovación abierta y las actividades internas, las cuales son críticas para este proceso, donde las organizaciones necesitan desarrollar su conocimiento interno al fin de confiar con éxito en los procesos de innovación abierta entrantes (Lichtenthaler, 2011).

Parafraseando a Chesbrough y Crowther (2006), las características que diferencian la innovación abierta de las teorías de innovación previas son las siguientes (Pavón et al., 2015):

- El conocimiento interno y externo tienen igual importancia
- El modelo de negocio es fundamental para la captura de valor comercial de los resultados de I+D
- Los flujos de conocimiento y tecnologías salientes son de gran relevancia.
- La apertura y accesibilidad al conocimiento y a la información de calidad son necesarias.
- La gestión de la propiedad intelectual se requiere realizar de forma proactiva.
- Los intermediarios de la innovación presentan un importante crecimiento.

Además de las características anteriores, instaurar un sistema de innovación abierta requiere de la creación de redes o relaciones interorganizacionales que conecten la empresa con los agentes externos, en especial universidades e institutos de investigación, proveedores y usuarios (Emden, Calantone, y Droge, 2006; Perkmann y Walsh, 2007; von Hippel, 2005).

Así mismo, se identifica un aumento en las prácticas de innovación abierta en las organizaciones, con una perspectiva a largo plazo que apunta a la sostenibilidad de sus procesos, sin embargo, este concepto, aún no está enmarcado como una nueva teoría, y en su lugar, se considera un marco que especifica una serie de enfoques para gestionar la innovación, como lo indica “Teece (2006) (...) un marco es menos riguroso que un modelo, ya que a veces es agnóstico sobre la forma particular de las relaciones teóricas que pueden existir” (Lichtenthaler, 2011, p. 80). La innovación abierta tiene muchas formas y gustos, lo que aumenta la riqueza del concepto y a su vez dificulta el desarrollo de la teoría. Por lo tanto, es necesario crear marcos de innovación abiertos, que puedan contrastar diferentes conjuntos de prácticas y varias formas de gestionar la innovación abierta (Huizingh, 2011, p. 3). A continuación, se presentan diferentes modelos de innovación abierta incluyendo la comparación de sus variables:

Tabla 3. Matriz binaria del análisis de los modelos de innovación abierta

Modelo	Autores	Año	Red colaborativa	Incentivos y estimulaciones	Innovación de usuario	Mecanismos de coordinación	Sistemas Gestión del conocimiento	Mecanismos de integración	Mecanismos de regulación	Control-Evaluación	Estructura Organizacional	Plataformas tecnológicas (TIC)	Cultura cooperativa	Procesos implicados	Innovación colectiva	Dirección estratégica	Total
Modelo de Innovación Abierta de Mozilla Firefox	Firefox	2008	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Componencial de la Creatividad Organizacional y la Innovación extendida para la innovación abierta	Markhorst	2009	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	4
Modelo de integración del conocimiento en la IA	Wallin y Von Krogh	2010	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	7
Modelo general de análisis de la Innovación Abierta basado en la Gestión del Conocimiento	González-Sánchez et al.	2010	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	5
Modelo de desarrollo de la innovación abierta	Chiaroni et al	2010	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	6
Modelo de la Innovación abierta Open Basque	Open Basque	2012	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	8
Modelo de gestión del conocimiento e innovación abierta para el subsistema de innovación para el uso y apropiación de TIC en el gobierno	MTIC	20120	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	5
Modelo de negocio de innovación abierta para el desarrollo de antibióticos	Love		1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4
Modelo de innovación abierta para instituciones educativas	Iglesias Sánchez et al		1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	5
Modelo de cambio para la implementación de la innovación abierta para el sector de los servicios	Bravo Ibarra et al.	2015	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	7
<b>Total</b>			<b>7</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	

Fuente: (Pavón et al., 2015)

De los modelos de innovación abierta anteriormente presentados, se pretende hacer énfasis en aquellos que incluyen la mayor fuente de combinación de las variables que se relacionan entre sí para llevar a cabo el proceso de innovación abierta:

- Modelo de la integración del conocimiento en la IA
- Modelo de la innovación abierta Open Basque
- Modelo de cambio para la implementación de la innovación abierta para el sector de los servicios

El modelo más integral que incluye la mayor cantidad de aspectos es el propuesto por (Sánchez et al., 2014) “Modelo de la innovación abierta Open Basque” el cual muestra que la innovación abierta se da en diferentes escenarios: innovación colectiva, innovación de usuario, interorganizacional e intraorganizacional; en cada una de ellas se tienen en cuenta cinco aspectos fundamentales: Cultura, proceso de innovación, modelo de negocio, tecnologías, recursos e incentivos; en este modelo se multiplica las posibilidades de creación de valor desde la persona, la organización y el territorio, donde se desarrollan mecanismos de investigación, educación y transformación de las personas y la sociedad (Sánchez et al., 2014).

De igual manera vale la pena mencionar los otros dos modelos cuyo total es el mismo en la suma de sus variables y su mirada es diferente desde el enfoque para la creación de innovación abierta; por un lado, se tiene el “Modelo de integración del conocimiento de la innovación abierta” propuesto por Wallin y Von Krong (2010) citados en (Pavón et al., 2015, p. 5) quienes plantean un modelo en cinco fases:

1. Definir pasos del proceso innovador
2. Identificar el conocimiento relevante
3. Seleccionar un mecanismo de integración adecuado: describiendo el conocimiento de las personas, grupos y otros recursos tanto internos como externos que contribuyen al proceso de Innovación abierta.

4. Crear mecanismos de gobierno
5. Proporcionar incentivos y controles

Por último, se menciona el “Modelo de cambio para la implementación de la innovación abierta en el sector de los servicios”, propuesto por Bravo, Castro, y León, (2015) citados en (Pavón et al., 2015, p. 5), plantea tres etapas que pueden ser realizadas de forma simultánea:

1. Gestión del cambio interno: construcción de estrategias de apertura para incidir en la búsqueda de creación de una cultura organizacional abierta
2. Gestión de relaciones de innovación y recursos externos: búsqueda de oportunidades, evaluación del potencial de mercado y su nivel de innovación, reclutamiento de aliados y captura de valor mediante la gestión del conocimiento interno y externo que brinde la oportunidad de transformar e innovar.
3. Análisis de la efectividad en proteger la propiedad intelectual resultado de la innovación: definición de una estrategia para el desarrollo de la innovación y establecer los acuerdos para lograr el propósito.

El modelo de integración del conocimiento de la innovación abierta y el modelo de cambio para la implementación de la innovación abierta para el sector de los servicios, resaltan la importancia de los incentivos y estimulaciones más la estructura organizacional para los procesos de innovación abierta, y a diferencia del modelo de Open Basque propuesto por Sánchez et al., (2014), estos si toman como base los sistemas de gestión del conocimiento para llevar a cabo las innovaciones.

De estos modelos vale la pena mencionar que inicialmente fueron centrados en la innovación de usuarios, es decir, en las relaciones que se establece con los usuarios en el proceso. A medida que la Innovación permitió mayores relaciones para el desarrollo de diferentes productos y procesos en las organizaciones, permitiéndoles lograr ventajas competitivas en el mercado y hacer partícipe otros actores con

información y conocimiento relevante que les generaba valor, se dio inicio a considerar otros actores en la Red como Centros de investigación, universidades, proveedores, clientes, entre otros; los cuales son relevantes y participan en el proceso de innovación (Pavón et al., 2015).

La innovación no se ve como el producto de un actor, sino como resultado de la interacción entre varios actores a través de un proceso colectivo, además, el entorno que rodea a las organizaciones les exige una forma más abierta de gestionar la innovación, de modo que se aprovechen las capacidades innovadoras dentro y fuera de una organización, a través de figuras como las alianzas, la colaboración y la cooperación con otros actores (Henao y Zapata, 2018, p. 32). Las relaciones efectivas con los grupos de interés en el tiempo pueden constituir recursos intangibles que dan una ventaja competitiva a las organizaciones en términos de creación de valor a largo plazo (Hillman y Klein, 2001).

Frente a esta apertura con los grupos de interés, es importante considerar la gestión de la innovación, la cual da lineamientos que ayudan a las organizaciones a definir una estrategia para enfrentar los desafíos actuales, alineando los procesos, la tecnología, las personas y la cultura. Las innovaciones no se dan por sí solas, sólo son creadas una vez todos los factores requeridos son combinados apropiadamente, he aquí la importancia de integrar en la gestión de innovación a las personas, grupos de personas, activos físicos, tecnología, políticas, pilares, cultura, estrategias, entre otros (Kong y Li, 2007).

Por tanto, las organizaciones se convierten en los principales actores del proceso de innovación, lo que implica la existencia de una conexión social, la apertura a nuevos mercados, la obtención de resultados innovadores de manera rápida y el fortalecimiento de la capacidad innovadora de cada una de las organizaciones que participan en la red de innovación (Henao y Zapata, 2018).

Esta conexión social, permite que la fuente de innovación no sea solamente interna proveniente de colaboradores y unidades de negocio, ni externa, las cuales acontecen de clientes, proveedores y socios estratégicos; dando lugar a la construcción de redes y a la estructura de capital relacional de las organizaciones, permitiéndoles ser más competitivas a través del proceso de innovación que transforma sus capacidades. Este tipo de innovación se basa en el compromiso de las partes interesadas y sus capacidades, y junto con los procesos de innovación existentes en la organización se desarrollan vínculos externos y se aprovechan las oportunidades para acceder a ideas innovadoras (Scuotto et al., 2019).

El fortalecimiento de este capital relacional se ha identificado en las empresas sociales, las cuales establecen relaciones con sus partes interesadas para la innovación social con dos fines principales (Phillips et al., 2019):

- Identificar nuevas oportunidades y acceso a nuevos mercados o identificación de partes interesadas potenciales. Aquí se tienen en cuenta las siguientes dimensiones de las relaciones entre los interesados:
  - Acceso a nuevos mercados
  - Acceso a nuevas partes interesadas
  - Acceso a nuevas comunidades
  - Riesgo compartido
- Mejorar su conocimiento o base de habilidades para ayudar a construir capacidades para implementar innovación social. Las siguientes son sus dimensiones de las relaciones:
  - Desarrollar conocimiento
  - Construir experiencia
  - Desarrollar nuevas habilidades

La gestión de estas relaciones con los grupos de interés se constituye en un nuevo elemento a ser considerado en la gestión de innovación. A continuación, en la figura

1 se presenta la matriz de la relación de interesados que se ha desarrollado para la innovación social:

Voluntad y Habilidad para desarrollar relaciones de interesados – Identificación de oportunidades	Alta	<p style="text-align: center;"><b>BROKER – AGENTE</b></p> <p style="text-align: center;">Las relaciones se concentran en buscar nuevas oportunidades de innovación social</p>	<p style="text-align: center;"><b>TRANSFORMER- TRANSFORMADOR</b></p> <p style="text-align: center;">Las relaciones se concentran en buscar nuevas oportunidades de innovación social y reconfigurar y renovar capacidades para entregar la promesa de innovación social.</p>
	Baja	<p style="text-align: center;"><b>LONER-SOLITARIO</b></p> <p style="text-align: center;">Las relaciones no apuntan a nuevas oportunidades de innovación social ni adquirir nuevas capacidades para su implementación</p>	<p style="text-align: center;"><b>AUGMENTER- INCREMENTADOR</b></p> <p style="text-align: center;">Las relaciones buscan conseguir nuevas capacidades de implementación para entregar la promesa de innovación social.</p>
		Baja	Alta
		Voluntad y Habilidad para desarrollar relaciones de interesados – Implementación	

Figura 1. Matriz de relaciones de interesados (Innovación social).(Phillips et al., 2019)

En la matriz, (Figura 1) se identifican dos componentes para desarrollar relaciones con sus grupos de interés, la identificación de las oportunidades y la implementación. Al combinar la medición baja y alta de estos componentes se identifican cuatro enfoques: agente, transformador, solitario e implementador; las organizaciones de acuerdo con su resultado en estos enfoques pueden generar estrategias con sus grupos de interés para lograr innovación social.

En la gestión de las relaciones se evidencia que las organizaciones han optado por volverse más ágiles y buscan identificar relaciones creativas que podrían traducirse en productos o servicios innovadores, en lugar de buscar siempre una visión

limitada a una relación transaccional con sus grupos de interés (Sull y Ruelas-Gossi, 2006). Las organizaciones innovadoras, parafraseando a la Comisión Europea, se encuentran aliadas a un conjunto de grupos de interés a través de redes de colaboración y de intercambio de información, conformando un “sistema de innovación”, en donde las fuentes de información externas a la empresa como clientes, proveedores, distribuidores, universidades, etc, juegan un papel importante (Velasco et al., 2007).

Algunos autores como Von Hippel, Von Krogh y Pénin han tenido en cuenta a los grupos de interés, al considerar la continua y dinámica iteración de los participantes en el proceso de innovación (Abizuri et al., 2014). Existe el consenso de que las organizaciones deben involucrar a sus grupos de interés para la creación de valor desde la perspectiva de cooperación, involucramiento y responsabilidad (Parmar et al., 2010) con esto dando lugar a la generación de innovación con los grupos de interés.

Dado lo anterior, se identifican las siguientes dimensiones, facetas o aspectos de la innovación, que no sólo van desde la generación, sino que se complementa con las dimensiones de difusión y absorción (Chesbrough, 2020).

- Generación de innovación: “por medio de ésta las organizaciones descubren y desarrollan nuevos productos, servicios y procesos”. (Chesbrough, 2020).
- Difusión de la innovación: en esta dimensión “los descubrimientos se mueven a través de la organización (o sociedad) más grande, desde el laboratorio hasta el mercado, desde el grupo de innovación hasta las diversas unidades de negocios”. (Chesbrough, 2020). La difusión de la innovación es el

proceso mediante el cual una innovación se comunica a través de ciertos canales en el tiempo entre los miembros de un sistema social. La comunicación es un proceso en el cual los participantes

crean y comparten información entre ellos para llegar a un entendimiento mutuo (Rogers, 1995, p. 2).

- Absorción de la innovación: esta dimensión “toma los aportes generados y diseminados de la organización (o sociedad) y los pone a trabajar, integrando la innovación en una unidad organizativa y un modelo comercial que puede ofrecer, escalar y mantener la innovación” (Chesbrough, 2020). La absorción permite comprender dinámicas de aprendizaje por interacción derivadas del proceso de asimilación y explotación de conocimientos, y es transversal durante todo el proceso de interacción entre la organización y sus grupos de interés. “Se trata de un concepto que busca captar los procesos de interacción entre elementos internos y externos a las empresas para el desarrollo de capacidades internas de innovación” (Castro, Rocca, y Ibarra, 2009, p. 63)

La organización no solo debe generar innovación, sino que debe difundirla y absorberla en sus procesos y modelos comerciales (Chesbrough, 2020). La innovación en las organizaciones se da como el resultado de la interacción entre varios actores a través de un proceso colectivo, además, el entorno que las rodea exige una forma más abierta de gestionar la innovación para aprovechar las capacidades innovadoras dentro y fuera de una organización, a través de figuras como las alianzas, la colaboración y la cooperación con otros actores (Henaó y Zapata, 2018, p. 32).

A continuación, se da paso a explicar el concepto de grupos de interés, su evolución y aspectos más relevantes, aspectos que se tendrán en cuenta en la definición del marco para el trabajo con los grupos de interés.

## 2.2. GRUPOS DE INTERÉS

El concepto de grupo de interés o *stakeholder* (por su traducción al inglés), utilizado en los años sesenta y setenta, tenía una connotación como “el que mantiene una apuesta” ..., concepto con una cercanía fónica al término *stockholder*, que vale por *shareholder* y que sería, vertido al castellano, “el que tiene en su poder una parte proporcional de una empresa”; o sea: el accionista (Fernández y Bajo, 2012); de aquí se identifica que la teoría de los grupos de interés puede basarse normativamente en la teoría evolutiva de la propiedad. La visión tradicional, se ha enfocado en los derechos de propiedad justificando los intereses de los accionistas; sin embargo, los derechos de propiedad son relaciones entre individuos basados en intereses (Donaldson y Preston, 1995).

Desde la publicación del libro de R. Edward Freeman *Strategic Management “A Stakeholder Approach”*, se han incrementado los estudios y literatura con énfasis principal en el concepto de grupos de interés. Edward Freeman sostiene que los grupos de interés son un elemento esencial que deben ser tomados en cuenta en la planificación estratégica de los negocios. Esta planificación puede apoyarse en la teoría de grupos de interés, la cual indica que la organización tiene como objetivo satisfacer los múltiples intereses de sus grupos de interés, cuya satisfacción de los beneficios para unos grupos no tiene que ser a expensas de otros (Donaldson y Preston, 1995).

De acuerdo a lo anterior, la forma como las organizaciones se relacionan con sus grupos de interés, ha evolucionado a través del tiempo en varias fases como se presenta en la Figura 2: en la primera fase se presenta una vista de producción donde la organización se preocupaba por satisfacer las necesidades de sus clientes y proveedores para que su negocio fuera exitoso; luego en la segunda fase se da una vista gerencial en donde intervienen nuevos actores como los propietarios, los empleados y sus sindicatos en el cual se da importancia a la inversión de capital para el desarrollo de nuevos procesos de producción como las líneas de ensamblaje

y finalmente en la tercera fase se evidencia un punto de vista donde la “turbulencia” generada por cambios internos y externos afecta las relaciones con proveedores, propietarios, clientes y empleados (Freeman, 1984).

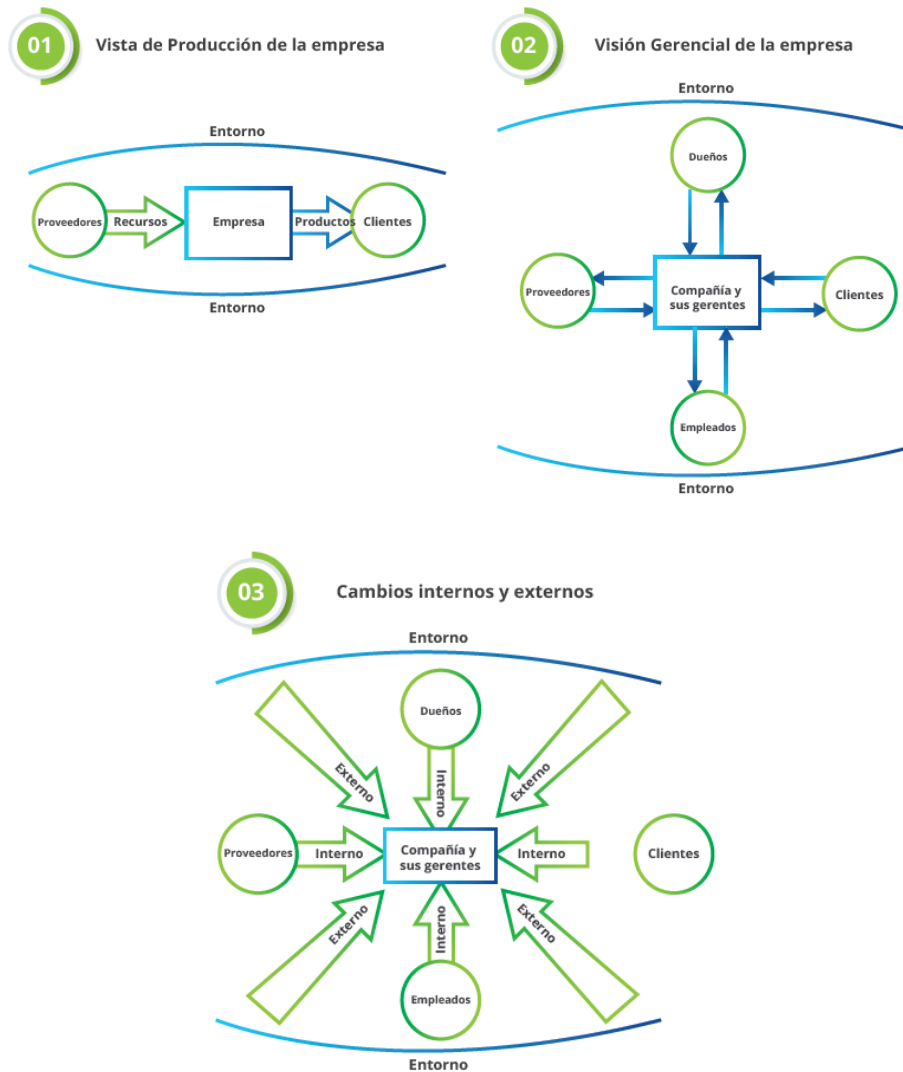


Figura 2. Evolución visión clásica: Grupos de Interés. (Freeman, 1984; Freeman y McVea, 2001)

Con la evolución presentada, en la tercera fase se identifica que las organizaciones requieren prestar mucha más atención a las presiones de las fuerzas externas y su acción estratégica exige una versión más compleja de las relaciones con los clientes, proveedores, empleados, comunidades, sociedad, medios de

comunicación, etc. (Freeman, 2011). En 1983 Freeman comienza a analizar estas relaciones preexistentes con una mirada estratégica, entendiéndolas como un elemento clave para la consolidación y el éxito de las organizaciones. La relación con los diferentes interesados se origina en la propia existencia de la organización como una necesidad para la obtención de sus objetivos o propósito (Granda y Trujillo, 2011).

Edward Freeman impulsó la idea de que los grupos de interés son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 2011), esta definición se expande a la identificación de varios grupos de interés que forman parte del entorno; desde interesados que tienen relación directa, a interesados que no tienen participación en la organización (Donaldson y Preston, 1995). Por otra parte, autores como Leavitt y Milton Friedman (años 60 y 70) indicaron que el grupo de interés esencial eran los accionistas; luego en los años 70 y 80 se incluyeron los clientes y los trabajadores que junto a los accionistas conformaban una triangulación de sobrevivencia empresarial (Guédez, n.d.).

El *Stanford Research Institute* citado por Freeman (1984), define a los grupos de interés como “Aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”; los grupos de interés pueden experimentar perjuicios y beneficios reales o potenciales como resultados de las acciones o inacciones de la organización (Donaldson y Preston, 1995).

Donaldson y Preston definen las partes interesadas como personas o grupos con intereses legítimos en la actividad corporativa, estos intereses son de valor intrínseco pues cada uno merece consideración de su interés y no simplemente tener en cuenta los intereses de algún otro grupo, como los accionistas (Donaldson y Preston, 1995). Un enfoque de grupos de interés para la gestión estratégica sugiere que los gerentes deben formular e implementar procesos que satisfagan a todos y no solo aquellos grupos que tienen una participación en el negocio (Freeman

y McVea, 2001). También se tiene un enfoque de gestión de los grupos de interés mediante la responsabilidad social empresarial; el cuál afirma “que los grupos se relacionan con las empresas a través de las responsabilidades; en las relaciones con los trabajadores, en la calidad y utilidad social del producto, en la creación y mantenimiento de empleos y en la actitud responsable” (Montañez y Gutiérrez, 2015, p. 35).

De acuerdo con “Post, Preston y Sachs (2002), los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo” (Gil y Paula, 2011, p. 73).

Rusconi (2007), en (Fernández y Bajo, 2012) menciona que la organización debe ser vista y conceptualizada como un conjunto de grupos de interés en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica (Fernández y Bajo, 2012). Rowley, por ejemplo, contribuyó al modelo de red mediante la teoría de la red de influencias de interés y los conceptos de densidad como la interconexión entre las partes interesadas y desde la posición en la red en relación con otros. Frooman también aportó a este modelo, mediante la teoría de las estrategias de grupos de interés, especialmente la idea de estrategias indirectas a través de un aliado; aplicó la teoría de dependencia de recursos y la estrategia de influencia de las partes interesadas sobre estos (Frandsen y Johansen, 2015).

Friedman y Miles dieron los fundamentos de la teoría general de los intermediarios, teoría de actores que median e intervienen en la relación de una organización y sus grupos de interés. Se define a los intermediarios como aliados o proveedores que son capaces de manipular el flujo de recursos entre organizaciones e interesados en favor de este último. No todos los intermediarios tienen el control de los flujos de recursos, sino que tienen que intervenir en la relación de la organización y los grupos de interés de otras maneras (Frandsen y Johansen, 2015).

En las organizaciones, los gerentes pueden no hacer referencia explícita a lo anteriormente mencionado, pero la gran mayoría de ellos aparentemente se adhieren en la práctica a este principio de satisfacer a un conjunto más amplio de los grupos de interés y no sólo a los accionistas (Donaldson y Preston, 1995); invertir en la gestión de las partes interesadas complementa la creación de valor para los accionistas, proporcionando una base para la ventaja competitiva, ya que se pueden crear recursos y capacidades importantes que diferencian a una empresa de la competencia (Hillman y Klein, 2001).

Algunos investigadores de estrategia como Grant (1996), Moran y Ghoshal (1996), Nahapiet y Ghoshal (1998) y Spender (1996) (todos en Hillman & Klein, 2001) han explorado la organización como un entorno que puede facilitar el aprendizaje y la creación y difusión de conocimiento que genere valor. Este contexto incluye lo que Barney, Hanse, Ring y Van de Ven destacan como generación de capital y confianza mediante repetidos tratos con actores como empleados, clientes, proveedores y comunidades locales. Al desarrollar relaciones a largo plazo con los principales interesados, las organizaciones amplían el intercambio de creación de valor con estos grupos, más allá de lo que sería posible con interacciones limitadas a las transacciones en el mercado (Hillman y Klein, 2001).

El trabajo de los gerentes es saber cómo funcionan y cambian las relaciones de los grupos de interés con el tiempo, gestionarlas y dar forma para crear el mayor valor posible para los grupos de interés y distribuir este valor (Freeman, 1984). Según Freeman, ningún interesado está sólo en el proceso de creación de valor. Las apuestas de cada grupo de interés son multifacéticas y están inherentemente conectadas entre sí. (Freeman 2011)

### 2.2.1. Aspectos de la Teoría de los grupos de interés

Dentro de los aspectos más característicos de la teoría de los grupos de interés, se resalta que es una teoría de gestión empresarial y no una teoría socioeconómica, política ni ética, en ella se tienen en cuenta elementos para diseñar un modelo de gestión organizacional donde la dimensión ética se da de forma deliberada (Fernández y Bajo, 2012), pues el objetivo de la gestión y la razón de ser de la organización es la maximización a largo plazo del bienestar de todos los grupos de interés (Fernández y Bajo, 2012); al considerar un grupo amplio de interesados y no sólo los accionistas, se tiene una posibilidad de supervivencia de la organización a largo plazo (Frandsen y Johansen, 2015).

Donaldson y Preston (1995) como se presenta en la figura 3, abordan la teoría de los grupos de interés desde diferentes aspectos como el descriptivo, el instrumental y el normativo:

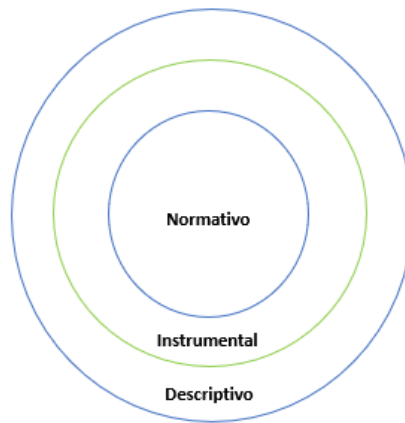


Figura 3. Aspectos de la teoría de grupos de interés. (Donaldson y Preston, 1995)

- **Descriptivo:** da cuenta de la naturaleza de las operaciones de la empresa, se basa en hechos y análisis concretos, pero debe ir más allá de una descripción para recomendar una dirección de la organización, dado el entorno de las partes interesadas (Fernández y Bajo, 2012). Se utiliza para describir y

explicar, por ejemplo, naturaleza, gestión, características y comportamientos organizacionales, pensamientos de los gerentes acerca de la organización y perspectivas de los miembros de la junta sobre los intereses de las comunidades (Donaldson y Preston, 1995).

- Instrumental: las justificaciones instrumentales evidencian la conexión entre la gestión de los grupos de interés y el desempeño corporativo (Donaldson y Preston, 1995); utiliza instrumentos que desde la gestión estratégica de las relaciones con los grupos de interés permitan el cumplimiento de objetivos y metas empresariales, incluida la rentabilidad (Fernández y Bajo, 2012). Se utiliza para identificar las conexiones, o la falta de conexiones entre la gestión de los grupos de interés y el logro de los objetivos organizacionales (Donaldson y Preston, 1995).
- Normativo: este aspecto tiene en cuenta la función de la organización bajo una perspectiva ética y orientación de la dimensión moral incluida la identificación de pautas morales para la operación de la organización (Fernández y Bajo, 2012). Gran parte de la literatura de las partes interesadas, incluidas las contribuciones es claramente normativa. Las preocupaciones normativas dominaron las declaraciones clásicas de la teoría de los grupos de interés desde el principio como lo indicó Dodd (1932), y esta tradición ha continuado en la mayoría de los casos recientes como el concepto de responsabilidad social corporativa que fue lanzado en términos normativos por Friedman (Donaldson y Preston, 1995).

Posterior al trabajo de Donaldson y Preston (1995), R. Edward Freeman y John McVea (2001) describen los enfoques en términos de: teorías normativas de los negocios, gobierno corporativo y teoría organizacional, responsabilidad social corporativa y desempeño, y gestión estratégica (Freeman y McVea, 2001).

Para Freeman y McVea (2001), las características de los diversos enfoques para abordar la gestión de los grupos de interés son las siguientes:

- Marco estratégico único.
- Proceso de gestión estratégica en lugar de planificación, donde la planificación predice futuro y desarrolla planes, mientras que la gestión se va adaptando a las condiciones ambientales de la empresa.
- Supervivencia de la organización, una cuestión de lograr los objetivos entendiendo las relaciones con los grupos de interés.
- Estrategias que fomenten las relaciones que aseguren el éxito a largo plazo, incorporando valores como elementos clave del proceso estratégico de gestión de redes.
- Enfoque de gestión estratégica que integre el análisis económico, político y moral; la gerencia puede crear estrategias para lograr el apoyo de los grupos de interés, siendo necesario conocer en detalle a cada interesado y no sólo el rol que desempeña.

#### La gestión de los grupos de interés

es un proceso que consiste en ocuparse de las condiciones de posibilidad organizacional, de su credibilidad social y de la confianza depositada en la empresa por parte de todos aquellos grupos que forman parte o están afectados por su actividad. Debe ser vista como un proceso en donde el esfuerzo individual y del grupo se coordina y orienta el logro de la misión; comprende todas las actividades que implican el establecimiento de objetivos y diseño de indicadores (Montañez y Gutiérrez, 2015, p.41).

La gestión de los grupos de interés también implica, una gestión estratégica integral donde los gerentes definan formas de satisfacer a múltiples interesados y que sus decisiones no satisfagan unos intereses a expensas de otros (Freeman y McVea, 2001). Cuando se da una buena gestión se minimizan los riesgos existentes y se fortalece la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando el clima y reputación de la organización o promoviendo el aprendizaje y la innovación (Granda y Trujillo, 2011).

Una de las principales cuestiones de la teoría de los grupos de interés es la gestión de las relaciones entre una organización y sus interesados con fines de la creación de valor. Las capacidades relacionadas con la gestión de interesados se convierten tanto directa e indirectamente en una fuente de innovación; estas capacidades se definen como las oportunidades efectivas de los interesados para emprender acciones y actividades con la empresa a través de las cuales eligen participar en el proceso de creación de valor (Scuotto et al., 2019).

Además, para lograr una buena gestión de los grupos de interés, tanto en el sentido ético y normativo, estratégico e instrumental, es preciso, trabajar previamente de forma sistemática, identificando quienes son los interesados, cuáles son sus intereses, qué quieren, cuál es la base de su poder, cómo se establece su relación con la organización y finalmente, cómo equilibrar los intereses y compaginar los objetivos de unos y otros con los de la organización (Fernández y Bajo, 2012). Esta gestión requiere como atributo clave, la atención simultánea a los intereses legítimos de todos los grupos de interés, tanto en el establecimiento de estructuras organizativas y políticas generales como en la toma de decisiones (Donaldson & Preston, 1995). Mitchell, Agle, y Wood, (1997) definen una amplia variedad de intereses presentes en los grupos de interés: Intereses de tipo material, intereses políticos, intereses de afiliación o pertenencia, intereses relacionados con la información, intereses simbólicos y finalmente los intereses múltiples y variados.

En la Figura 4, se presenta una visión sistémica de las relaciones con los grupos de interés, donde se resaltan las que no tienen una relación directa; allí se representan las relaciones desde una perspectiva de sistemas con la participación de los grupos de interés, esto significa ir más allá de las relaciones tradicionales como las presentadas por Freeman, sólo con los grupos de interés más directos y visibles a las organizaciones; involucrando más grupos de interés fuera y dentro de la organización.



Figura 4. Visión sistémica – Relación de grupos de interés con la organización. (Enright, McElrath, y Taylor, 2016)

Reforzando lo anterior, existe un argumento comercial convincente de adoptar un enfoque más inclusivo para los clientes y las cadenas de suministro, y acceder a poblaciones marginadas y desatendidas (Enright et al., 2016); donde se identifican actores marginales que operan en la periferia de las redes de los interesados, quienes son fuente potencial de nuevas capacidades y oportunidades para la organización. Estos actores podrían establecer relaciones mediante un diálogo bidireccional con la organización, de doble función: pueden influir y son influidos, generando entre sí ideas sobre las necesidades no satisfechas (Scuotto et al., 2019), por lo que este nuevo enfoque abre un sin número de posibilidades, para desarrollar innovación con estos nuevos grupos de interés donde las organizaciones identifican esta oportunidad y se van transformando a medida que se presentan

cambios a nivel industrial, económico y de contextos de apertura como la globalización.

El enfoque con visión sistémica, se evidencia en la innovación interorganizacional, donde se identifica este tipo de configuraciones o ecosistemas de innovación, que promueven redes colaborativas o redes interorganizacionales de innovación abierta entre actores y/o grupos de interés legalmente independientes, que voluntariamente establecen vínculos flexibles y conexiones nuevas a través de acuerdos para la adquisición, cocreación y/o explotación de activos de conocimiento con potencial innovador (Castellano y Berasategui, 2014).

Al hablar de conexiones nuevas, en donde no se tiene una relación directa entre los actores, el relacionamiento se fundamenta sobre modelos de amplitud y poca profundidad y se caracterizan por tener vínculos débiles. Estos vínculos débiles fueron estudiados por Granovetter (1973), y luego Burt (2001) con su teoría de agujeros estructurales quien reconoce la capacidad de estos vínculos en el desarrollo de capital social (Sánchez et al., 2014), en el que una persona o empresa conecta como un corredor o puente a dos o más organizaciones o individuos que no están vinculados entre sí (Freeman, 2007), para crear nuevas oportunidades de innovación, explorar nuevas ideas, crear nuevos negocios, facilitar el intercambio y creación de conocimiento; aspectos considerados como fuentes de creación de valor y ventaja competitiva (Castellano y Berasategui, 2014).

Por otra parte, las alianzas estratégicas con socios ya conocidos son relaciones específicas con vínculos fuertes, Castellano y Berasategui (2014) siguiendo a Coleman (1990), afirma que estableciendo modelos de negocio estrechos y profundos, apoyados con grupos cohesionados con un lenguaje y visión de futuro común, permiten explotar su especialización y productividad (Castellano y Berasategui, 2014).

Cada vez más organizaciones están comprobando las ventajas de invertir esfuerzos, dedicación y recursos en mejorar la calidad de sus relaciones y fortalecer la confianza con sus diferentes grupos de interés. El objetivo de la gestión y la razón profunda de ser de la organización es la maximización a largo plazo del bienestar de todos los grupos de interés (Fernandez, 2012).

Seguido de la explicación del marco conceptual con respecto a la innovación y grupos de interés, se explica la metodología abordada en la presente investigación.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

En este capítulo se presenta la metodología que se llevó a cabo en la investigación, para examinar como las organizaciones generan innovación con sus grupos de interés; mediante una exploración bibliográfica de los conceptos de innovación y grupos de interés; este resultado fue enriquecido con un trabajo de campo que permitió analizar algunas realidades de organizaciones colombianas, a través de un estudio exploratorio para complementar los resultados de la revisión de la literatura.

A continuación, se presentan la descripción del tipo de investigación, las fases de la investigación, los instrumentos o técnicas para la recolección de información y el análisis de los resultados de la investigación.

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación se tomó como referencia un enfoque mixto el cual permite tener una perspectiva más amplia y profunda, obtener una multiplicidad de observaciones con diversas fuentes, enriqueciendo la información al mezclar los enfoques y optimizar los diversos significados interpretados de las entrevistas y evidenciados en la literatura. Adicionalmente, se realizó un proceso cualitativo donde se tiene en cuenta la indagación teórica, el trabajo de campo y análisis de los datos; este proceso no fue lineal, ya que permitió realizar etapas paralelas para responder a los objetivos de la investigación. Las investigaciones cualitativas se basan en una lógica y proceso inductivo que va desde explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas, ir de lo particular a lo general (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

El trabajo de campo empleó técnicas como las entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, a responsables de los procesos de innovación de algunas organizaciones colombianas quienes han realizado alguna innovación con un grupo de interés. Las entrevistas permitieron recolectar datos e información con el fin de entender cómo se genera innovación entre las organizaciones con algunos de sus

grupos de interés, donde cada entrevistado tenía percepciones, interacciones, conceptos y significados que son dados a partir de su experiencia y su aprendizaje; con esto se buscó dar fuerza al marco mediante los respectivos análisis e interpretaciones de las respuestas dadas en las entrevistas.

### 3.2. FASES DE LA INVESTIGACION

El desarrollo de la metodología cualitativa se llevó a cabo en 4 fases: fase de preparación, fase exploratoria, fase de profundización y fase de construcción. En la siguiente figura se describen las actividades que se realizaron por cada una de las fases y luego se presenta una descripción general de ellas:

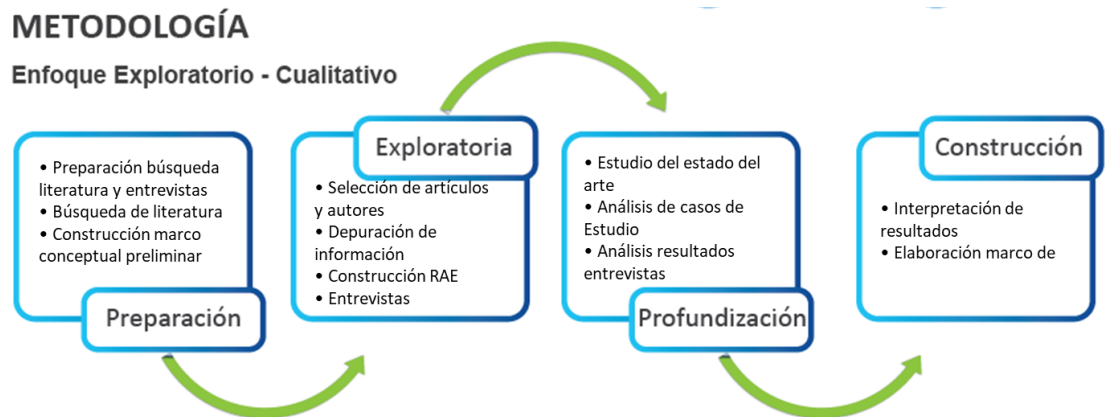


Figura 5. Metodología: Elaboración propia

- Fase de Preparación: en esta fase teniendo presente el tema de interés y los objetivos general y específicos de la investigación, se realizó la búsqueda en la literatura de las palabras clave, y en paralelo se prepararon las entrevistas.
- Fase exploratoria: en esta fase se seleccionaron los artículos luego de realizar una lectura rápida del *abstract*, introducción y conclusiones, con esta actividad se logró depurar la información y proceder a la construcción inicial del RAE (Resumen Analítico Especializado). Luego se procedió con la lectura completa de los artículos seleccionados y se realizaron las entrevistas
- Fase de profundización: al tener la información centralizada en el RAE, se construyó el marco conceptual de las palabras clave y se dio inicio al análisis

de los elementos que harían parte del marco de trabajo. También se analizaron los resultados de las entrevistas compilándolos en una bitácora.

- Fase de construcción: luego de realizar un análisis a profundidad se procede en esta fase a construir el marco de trabajo, inicialmente se realizó una primera versión del marco con los elementos encontrados en la literatura, y posteriormente se enriqueció esta primera versión con los elementos identificados y analizados de las entrevistas.

### 3.3. INSTRUMENTOS O TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La investigación partió de la exploración y una revisión de la literatura mediante la consulta de fuentes secundarias, y a su vez contempló un estudio cualitativo con entrevistas semiestructuradas. A continuación, se detallan cada una de estas:

#### 3.3.1. Consulta de fuentes secundarias

Se inició con una preparación para la búsqueda de la literatura y con la consulta de fuentes secundarias mediante la revisión bibliográfica de libros y artículos académicos en las bases de datos Scopus, Science Direct, Dialnet, Ebsco, Journal, Scielo, Springerlink y Google Académico; disponibles en el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas de la Universidad EAFIT y en la base de datos del SINAB (Sistema Nacional de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Colombia). Adicionalmente se consultaron libros especializados de autores reconocidos como Chesbrough, (2020), Perdomo-Charry et al., (2020); y el proyecto de investigación Openbasque de innovación abierta Sánchez, Bediaga, y Hernández (2014); también fueron consultadas referencias bibliográficas trabajadas en algunas asignaturas de la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento.

La investigación partió de una revisión sistemática mediante la consulta en bases de datos de las palabras clave: innovación, gestión de innovación y grupos de

interés, donde se identificaron los autores más relevantes y se realizó una búsqueda de los trabajos de dichos autores. De estos artículos e información encontrada se seleccionaron los más relacionados con el tema de interés; se revisó el *abstract*, palabras clave, conclusiones y bibliografía. Con las referencias identificadas de los artículos inicialmente encontrados se realizó una búsqueda puntual con el título y autor, y se seleccionaron en su totalidad 93 artículos bibliográficos para su revisión y análisis en profundidad, los cuales fueron consignados en una base de datos denominada RAE; esta sirvió de apoyo para la recopilación e identificación fácil y rápida de la información, la cual contenía los siguientes campos: ID del artículo, autores, categoría según palabra clave, título en español, título en inglés, año, país, tipo de material, base de datos, palabras clave, objetivo del artículo, conclusiones, alineado con los objetivos de trabajo de grado, número de páginas e idioma.

Luego de tener clara la bibliografía seleccionada, se completaron los campos en la RAE de acuerdo a cada artículo; se identificaron las ideas que aportaban a los objetivos del trabajo de grado, adicional se plasmaron los conceptos que permitieron construir el marco conceptual y los elementos más relevantes del marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés; luego se analizaron los elementos mirando entre sí las similitudes y diversas posiciones de los autores para identificar y agrupar los elementos más relevantes que aportarían a esta investigación; información que se complementó con el análisis de las entrevistas realizadas de forma paralela.

### 3.3.2. Entrevista semiestructurada

Una entrevista semiestructurada es una guía de preguntas abiertas donde el entrevistador tiene la libertad de incluir preguntas adicionales que van surgiendo de acuerdo con el hilo conductor de la misma, con el fin de obtener más información. Esta entrevista se basa en una guía general y permite flexibilidad para su manejo (Hernández et al., 2014), razón por la cual para el objetivo de esta investigación se seleccionó este tipo de entrevista.

El objetivo de la entrevista fue abordar a personas líderes encargadas del proceso de innovación en organizaciones colombianas, que realizaron alguna innovación con un grupo de interés, para conocer cómo se llevó a cabo este proceso e identificar los elementos, buscando complementar el marco de trabajo objeto de la investigación e interpretar sus experiencias e interacciones.

Para el diseño de la entrevista se siguieron los siguientes pasos propuestos por Hernández et al., (2014): confirmar la muestra, recolectar los datos cualitativos, analizar los datos cualitativos y finalmente generar conceptos y categorías fundamentadas en los datos.

#### 3.3.2.1. Confirmar la muestra

Para este estudio se seleccionaron cinco personas encargadas de innovación en organizaciones que han desarrollado en conjunto con algún grupo de interés un servicio, proceso o un producto de innovación valorado por el mercado, con el fin de recolectar información de experiencias de los responsables en los procesos de innovación mediante la generación de entrevistas semiestructuradas. El resultado de las entrevistas sirvió de insumo para realizar el análisis de los elementos que complementaron el marco de trabajo cuya primera versión fue construida con los hallazgos teóricos.

Dentro del proceso de selección se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Organizaciones colombianas (incluidas dos universidades).
- Reconocidas en sus industrias y que cooperan en red.
- Con diferentes tipos de innovación (producto, proceso, nuevas soluciones o servicios).

A continuación, se detallan las industrias, roles de las personas entrevistadas y el resultado de la innovación o proceso que se adelantó con un grupo de interés.

Tabla 4. Alcance del estudio exploratorio

<b>Industria</b>	<b>Rol de persona entrevistada</b>	<b>Resultado de la innovación</b>
Manufactura	Director de I+D	Cargador eléctrico
		Chocotera
Farmacéutica	Gerente unidad estratégica	Solución Farmacoseguridad
Eléctrica y telecomunicaciones	Líder de Gestión (Coordinador de red de colaboración con 17 miembros del sector eléctrico)	Proyecto demanda activa (darle al usuario herramientas para que haga un Consumo consciente y eficiente de la energía eléctrica)
Educación y sector público	Profesor de planta Universidad - Consultor de grupo de investigación	Plan de ciencia, tecnología e innovación para el municipio de Envigado del año 2015 a 2025
Educación	Profesor asociado a la Escuela Administración	Creación programa de maestría Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2.2. Recolectar los datos cualitativos

Se estructuró la entrevista con 12 preguntas abiertas, las cuales se realizaron a los representantes de las organizaciones y se plasmaron en un cuadro comparativo con su respectiva grabación. Se tuvieron en cuenta preguntas de tipo general, estructural, de contraste, de opinión y antecedentes; para lograr conseguir información valiosa que complementara la investigación.

Las preguntas que sirvieron como guía para la entrevista fueron las siguientes:

1. ¿Cuántos años lleva operando la Organización?, ¿A que se dedican?, ¿Cuántos empleados tienen? ¿Cuáles son las ciudades en las que opera?
2. ¿Cómo se define la innovación en su organización?, ¿Considera que esta definición se ha transformado y por qué?
3. ¿La innovación está declarada dentro de la estrategia de su organización?
4. ¿Han tenido la necesidad de trabajar con otros actores fuera de su organización para adelantar iniciativas de innovación? ¿Cuál fue la iniciativa?
5. ¿Cómo evidenciaron esta necesidad o qué los motivó? ¿Se declaró un propósito común?
6. ¿Se declaró un modelo de gobierno con acuerdos claros para llevar a cabo la iniciativa de innovación? ¿Los términos negociados del acuerdo apoyan a los socios en su búsqueda para obtener valor estratégico?
7. ¿Quién propició esta iniciativa y cómo fue el proceso? ¿Cuál fue su rol en la iniciativa de innovación con su grupo de interés? (Aportar recursos, aportar conocimiento, tecnología, ser integrador del proceso, ser usuario líder, etc.)
8. Desde su punto de vista, a la hora de considerar a un grupo de interés para la generación de innovación ¿Cuáles cree que son los parámetros para tener en cuenta en la selección de este grupo de interés?
9. ¿Cuáles son los elementos que emplearon con éxito en la ejecución del proyecto de innovación y que prácticas llevaron a cabo?
10. ¿Cuáles han sido las barreras para avanzar en el trabajo en conjunto? ¿Qué desafíos de adopción de innovación han enfrentado y cómo superaron los retos?
11. ¿Al final de la ejecución de la iniciativa de innovación, cómo se transfirieron los resultados a la operación y cómo se gestionaron? ¿Cómo se dio el cierre efectivo de esta iniciativa?
12. ¿Con quién le gustaría innovar en el futuro? y ¿Por qué?

Las respuestas de las diferentes entrevistas pueden ser consultadas en el Anexo A. Bitácora estudio exploratorio – Entrevistas.

### 3.3.2.3. Análisis de las entrevistas

Durante las entrevistas realizadas se tomó nota de los aspectos clave que se iban tratando y se obtuvo como evidencia una grabación, posteriormente se transcribieron todas las respuestas y se documentó el proceso en una bitácora que permitió estructurar los datos y las respuestas de los diferentes entrevistados. Se construyó una bitácora digital en la que se analizaron las similitudes y diferencias de las posiciones brindadas para extraer de allí los elementos que pudieran complementar el marco de trabajo teórico. En la medida en que se iban realizando las entrevistas, se regresaba a los primeros datos recolectados para complementar los resultados, fue un proceso iterativo, que llevó al final a construir un significado general y completo de los elementos más relevantes.

Se pretende que el resultado final, tenga una posibilidad de transferencia mayor y sea aplicable a la mayoría de las organizaciones de diferentes industrias, por lo que la muestra seleccionada fue diversa para que los resultados en la mayoría de los casos sean aplicables y gestionados por todas las organizaciones.

En la tabla 6 se presenta a modo de síntesis lo resaltado del estudio exploratorio, donde de forma explícita se indican los elementos más relevantes que cada representante del proceso de innovación en la organización presentó durante las entrevistas; estos elementos se resaltan particularmente en las respuestas que dieron los entrevistados a la pregunta: ¿cuáles son los elementos que emplearon con éxito en la ejecución del proyecto de innovación y que prácticas llevaron a cabo?; donde fue posible evidenciar la similitud y diferencias de cada organización.

Tabla 5. Síntesis de los elementos identificados en las entrevistas

Grupo Afín - Barbara Osorio - Gerente Unidad estratégica	Colombia Inteligente - Juan Molina - Líder Gestión Colombia inteligente	Industria Manufactura - Haceb	Escuela Ingeniería de Antioquia - Jorge Enrique Sierra (Docente e Integrante del grupo de investigación GPC)	Universida Lopez C
<p>Cultura.                      Creación conjunta.                      Bienestar Social.                      Aprovechamiento Recursos y Oportunidades.                      Modelo de Gobierno.                      Responsabilidad.                      Beneficios para Ambos.                      Involucrar a las personas.                      Integradores.                      Innovación: Propósito de la Compañía.                      Ética.</p>	<p>Colaborativo: De todos.                      Incluyente: tener en cuenta todas las visiones.                      Continuo: Armonizar el trabajo.                      Tener en cuenta personalidades de las personas, propósitos de las empresas y todos los puntos de vista.                      Comunicación: estar en contacto de forma permanente.</p>	<p>Cultura: Que esté en el día de las personas y que tenga un resultado final con aplicación. Cultura en el relacionamiento de las personas, entre ellas y sus procesos para obtener resultados diferentes.                      Necesidad: origen de la innovación de afuera o de adentro.                      Interés de Aprendizaje: cuando se hacen innovaciones en conjunto se aprende mucho de las prácticas de la otra empresa, se busca integrar estas prácticas a la empresa.                      Disrupción: pensar diferente, aliados no tradicionales.                      Conocimiento: alianzas porque se identifican conocimientos clave de los distintos interesados.                      Propiedad Intelectual.</p>	<p>La innovación es un hecho social.                      Voluntad política para la adopción de innovación.                      Socialización con los agentes clave.                      Trabajo en red.                      Escuchar la voz del cliente.                      Involucrar a los agentes externos para que participen en el proyecto, sin embargo, ya no sólo es con cliente o proveedores, ya es el trabajo en red.                      Innovación con grupos interdisciplinarios.</p>	<p>Conversacion                      Conocimiento compartido.                      Diálogo.                      Interdisciplina                      Apertura inter                      Legitimidad y                      Capacidad pa                      acuerdo.                      Informalidad                      generar confi                      esfuerzos sat                      Abonar terren                      empresas pu                      grupos de int</p>

		<p>Química: innovación con interesados que tengan cultura equivalente</p> <p>Relación gana- gana.</p> <p>Nivel de involucramiento.</p> <p>Liderazgo Rotativo: requiere empalme de liderazgo, el desarrollo del producto de innovación está en diversas áreas desde el área que contacta proveedores, área de diseño, desarrollo y mercadeo.</p> <p>Involucrar desde el principio a todos los interesados clave (hoy participas y mañana serás el responsable).</p> <p>Redes de innovaciones: allí se empiezan a gestar las innovaciones</p> <p>Gestión del cambio: para trabajar la resistencia ante el cambio en innovación.</p>		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como punto de partida del presente análisis se tuvo en cuenta la definición de innovación que utilizan diversas organizaciones, para esto se hace un análisis de las respuestas de las organizaciones frente a la pregunta: ¿cómo se define la innovación en su organización? A continuación, presentamos estas definiciones, las cuales darán sentido al marco de trabajo que se propone, donde se incluyen los diversos elementos que de allí se desprenden.

- “Innovación es hacer posible lo imposible. La definición de Innovación es el propósito de la compañía, cuya misión es mejorar la calidad de vida de las personas, en los diferentes públicos, que son los grupos de interés”. (Organización Farmacéutica, comunicación personal, 03 de abril de 2020)
- “La innovación es una práctica continua de discusión y de conocimiento del uso de las tecnologías y el desarrollo colaborativo, la cual define como resolver los problemas que hoy en día se tienen, este es nuestro proceso de innovación. Como a través de la discusión colaborativa podemos identificar aquellas acciones que nos permitan hacer un uso amplio de todas las transformaciones tecnológicas del sector eléctrico. Más que una innovación centrada en un producto se orienta al trabajo colaborativo entre diversos actores” (Red Sector Eléctrico, comunicación personal, 06 de abril de 2020)
- “La Innovación más que un proceso o un área, es una cultura. En la organización es un modo de relacionamiento entre las personas, que se vuelva parte de su día a día, de pensar de una manera diferente, buscar ser más ágiles, tener resultados diferentes y atacar problemas desde un ángulo no tradicional. Más que una definición en términos generales se busca que sea cultura en el relacionamiento de las personas, entre ellas y sus procesos para obtener resultados diferentes. Hay método de innovación para buscar

el uniforme de los promotores, o hay innovación para buscar una alianza con un socio estratégico, o con un proveedor, o para resolver un problema de salud como en el que estamos en este momento (situación COVID-19). Más que una cultura impuesta es una cultura creada y a manera de relacionamiento entre las personas. En la organización se ha ido transformado este concepto de innovación, se tenían unas prácticas de innovación como lo que se puede encontrar en la literatura y prácticas de otras compañías, o se llevaba el estándar presentado por un consultor. La transformación ha ocurrido cuando la compañía ha utilizado estas metodologías y ha ido entendiendo que algunas son útiles, otras no tanto, y que la innovación más que un fin es un proceso para obtener unos resultados. Que esté en el día a día de las personas y que tenga un resultado final con aplicación. Esto no funciona si no hay cultura de innovación” (Organización Manufacturera, comunicación personal, 07 de abril de 2020)

- “La universidad integró un Sistema de investigación, desarrollo e innovación. Este sistema va a adoptar las estrategias que permitan realizar una transformación del entorno, orientado al desarrollo sostenible buscando ser un actor fundamental en el ecosistema de innovación de la ciudad. Se crea un ecosistema favorable para propiciar sinergias y proyectos de innovación con un impacto más amplio a nivel ciudad. Las universidades hemos sido muy beneficiadas porque hacemos parte de este ecosistema, a esta relación universidad, empresa, estado, que es fundamental para que se propicien espacios para la innovación de alto impacto. Se tiene una premisa de innovación con propósito, visible que sea reconocida socialmente, que tenga un impacto en la comunidad y que genere desarrollo sostenible” (Universidad, comunicación personal, 14 de abril de 2020)

Cada organización o sector define para sí, su concepto de innovación, no hay definición única, sin embargo, se identifica en dichas definiciones un común

denominador que se podría nombrar como: grupos de interés, diversos actores o aliados estratégicos. El relacionamiento e interacciones entre estos actores, hoy en día se enriquece con otros enfoques de la innovación, como el enfoque social, donde se identifican sinergias y oportunidades de negocios que deben explotarse integrando los retos sociales en las actividades de innovación, buscando mejorar la calidad de vida de las personas y teniendo un impacto positivo en la comunidad. Estas interacciones que provocan y generan innovaciones, están acompañadas de conductas cada vez más enfocadas a la tolerancia, respeto de la diversidad y colaboración (Franco y Guerra, 2018).

El tipo de innovación colaborativa es denominada Innovación Abierta, y se evidencia en las definiciones de innovación presentadas anteriormente donde “la fuente de innovación no es exclusivamente ni interna ni externa sino todo un conjunto de factores que buscan la innovación en su contexto propio al asociar las redes y la estructura de capital relacional de las empresas” (Pineda, 2009, p. 4). Se ha identificado un aumento en las prácticas de innovación abierta en las organizaciones, con una perspectiva a largo plazo que apunta a la sostenibilidad de sus procesos, sin embargo, este concepto, aún no está enmarcado como una nueva teoría, y en su lugar, se considera un marco que especifica una serie de enfoques para gestionar la innovación, como lo indica Teece (2006) “un marco es menos riguroso que un modelo, ya que a veces es agnóstico sobre la forma particular de las relaciones teóricas que pueden existir” (Lichtenthaler, 2011, p. 80).

El análisis de los datos permitió descubrir en las entrevistas y en la literatura, los conceptos, temas y elementos para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés. Durante este proceso fue necesario realizar planteamientos como: cuáles elementos surgen de las respuestas de los entrevistados y de la literatura seleccionada, qué se relaciona con qué, qué se puede complementar, qué es importante, qué se parece a qué, qué elementos se vuelven repetitivos, etc. Con esto fue posible identificar los vínculos entre estos

elementos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Se obtuvo inicialmente un esquema de categorías que posibilitaron la definición de los elementos generales: entorno, organización, relaciones y gobierno, proceso, conocimiento y talento humano, mediante una codificación abierta de primer nivel en donde se sintetizaron las respuestas en unidades llamadas elementos, con esto fue posible definir un primer nivel de categorías. Posteriormente se llevó a cabo una codificación axial comparando las categorías entre sí para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones (Hernández et al., 2014), mediante este proceso se compilaron los elementos particulares que permitieron definir el marco de trabajo general final.

Complementando lo anterior, se utilizó la técnica de agrupamiento mediante la matriz presentada en la tabla 5, esta posibilitó la identificación de las categorías más distintivas y repetitivas, que al final serían los elementos clave para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés. Frente a esta matriz, se realizaron chequeos cruzados, es decir, de forma independiente cada investigadora analizó la bitácora con los resultados de las entrevistas, identificó los elementos y categorías; se realizaron reuniones periódicas para coordinar y homologar el análisis, para luego comparar los resultados y llegar a un consenso, dando como resultado interpretaciones congruentes.

Luego de seguir la metodología definida para llegar a la construcción del marco de trabajo para la generación de innovación de la organización con sus grupos de interés, se realizó el análisis de los elementos encontrados en la literatura y el resultado del estudio exploratorio utilizando una matriz de agrupamiento presentada en la tabla 5.

Tabla 6. Matriz de agrupamiento

<b>MATRIZ DE AGRUPAMIENTO</b>					
		<b>Lista de temas</b>	<b>¿Cuáles son comunes?</b>	<b>¿Cuáles son los más distintivos?</b>	<b>¿Cuáles se pueden agrupar?</b>
<b>ENTORNO</b>	<b>E1</b>	Búsqueda de oportunidades y arena de posibilidades			
	<b>E2</b>	Apertura del modelo de negocio	X	X	
	<b>E3</b>	Necesidad del entorno y tendencias	X		
		Retos Mundiales			Se agrupó en E3
	<b>E4</b>	Conversaciones informales			
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>E5</b>	Estrategia de la organización	X	X	
	<b>E6</b>	Diagnóstico y gestión de recursos		X	
		Diagnóstico			Se agrupó en E6
	<b>E7</b>	Gestión de alianzas	X		
	<b>E8</b>	Cultura y Mentalidad Organizacional	X	X	
		Mentalidad Organizacional			Se agrupó en E8
	<b>E9</b>	Estrategia para salir al mercado			
<b>RELACIONES Y GOBIERNO</b>	<b>E10</b>	Identificación intereses y propósito común	X	X	
	<b>E11</b>	Pilares y valores de las relaciones a largo plazo		X	
	<b>E12</b>	Identificación y selección mecanismo de participación			

MATRIZ DE AGRUPAMIENTO					
Lista de temas		¿Cuáles son comunes?	¿Cuáles son los más distintivos?	¿Cuáles se pueden agrupar?	
	<b>E13</b>	Selección de orquestador	X		
	<b>E14</b>	Negociación	X	X	
		Definición de compromisos			Se agrupó en E14
		Definición Estructura de Gobierno			Se agrupó en E14
	<b>E15</b>	Gestión de relaciones	X	X	
		Gestión de intereses, barreras, riesgos y conflictos,			Se agrupó en E15
	<b>E16</b>	Sistemas de incentivos y reconocimiento			
	<b>E17</b>	Gestión de Comunicaciones			
	<b>E18</b>	Creación y Captura de Valor	X	X	
		Captura de Valor			Se agrupó en E18
<b>PROCESO</b>	<b>E19</b>	Identificación de grupos de interés	X		
	<b>E20</b>	Selección métodos y herramientas			
	<b>E21</b>	Gestión procesos, proyectos y Rutinas de Innovación	X		
	<b>E22</b>	Definición y seguimiento Métricas		X	
		Seguimiento métricas			Se agrupó en E22
	<b>E23</b>	Plan de Salida			
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>E24</b>	Activos de conocimiento			

MATRIZ DE AGRUPAMIENTO					
Lista de temas			¿Cuáles son comunes?	¿Cuáles son los más distintivos?	¿Cuáles se pueden agrupar?
	<b>E25</b>	Gestión del Conocimiento	X	X	
	<b>E26</b>	Derechos de propiedad intelectual	X	X	
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>E27</b>	Definición equipo de trabajo	X	X	
	<b>E28</b>	Gestión del Cambio	X		
	<b>E29</b>	Definición rutinas organizacionales			
	<b>E30</b>	Absorción del conocimiento			
	<b>E31</b>	Capacidades organizacionales			
		Cultura de la Organizacional			Se agrupó en E8
	<b>E32</b>	Liderazgo	X		

Fuente: Elaboración Propia

En la matriz de agrupamiento se muestran los elementos generales y particulares que hacen parte del marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés; resultado de esta investigación el cual fue posible obtener a través de diversos análisis entre la información encontrada en la literatura y el estudio exploratorio; con esto fue necesario realizar varias iteraciones que llevaron a completar seis versiones para llegar al producto final; así mismo se analizaron los elementos bajo esta matriz que permitiera definir cuáles elementos particulares son más comunes y se repiten frecuentemente, cuáles son los más distintivos vinculados con el objetivo de la investigación y cuáles se pueden agrupar entre sí; se realizaron chequeos cruzados, identificación y segmentación de los elementos y categorías, espacios de coordinación frente a lo encontrado y finalmente se unificaron los respectivos análisis que permitieron comparar los resultados y llegar a un consenso.

Al realizar el análisis mediante la matriz de agrupamiento fue posible evidenciar que el marco de trabajo contempla alrededor de 9 elementos particulares que fueron agrupados en otros, estos son: retos mundiales, diagnóstico, mentalidad organizacional, definición de compromisos, definición estructura de gobierno, gestión de intereses, barreras, riesgos y conflictos, captura de valor, seguimiento métricas y cultura organizacional; al igual se evidencian 17 elementos particulares comunes como: apertura del modelo de negocio, necesidad del entorno y tendencias, estrategia de la organización, gestión de alianzas, cultura y mentalidad organizacional, identificación intereses y propósito común, selección de orquestador, negociación, gestión de relaciones, creación y captura de valor, identificación de grupos de interés, gestión de procesos, proyectos y rutinas de innovación, gestión del conocimiento, derechos de propiedad intelectual, definición equipo de trabajo, gestión del cambio y liderazgo; y 13 elementos particulares que son distintivos como: apertura del modelo de negocio, estrategia de la organización, diagnóstico y gestión de recursos, cultura y mentalidad organizacional, identificación interés y propósito común, pilares y valores de las relaciones a largo plazo,

negociación, gestión de relaciones, creación y captura de valor, definición y seguimiento métricas, gestión del conocimiento, derechos de propiedad intelectual y definición equipo de trabajo; los cuales se convierten en los elementos que tienen que considerarse en el proceso de generación de innovación de una organización y sus grupos de interés.

También se usó una técnica de procesamiento de lista de términos y palabras clave en contexto, en las que se identificaron palabras que utilizaban los entrevistados de manera recurrente.

Con las técnicas de agrupamiento y la técnica de lista de términos y palabras clave en contexto, fue posible construir un marco de trabajo para la generación de innovación inicialmente con los elementos encontrados en la literatura como se evidencia en la tabla 7. Este marco está compuesto por elementos que dan dinamismo y movilidad, donde se desprenden 6 elementos generales que fueron identificados en la literatura: entorno, organización, relaciones y gobierno, proceso, conocimiento y talento humano. Las organizaciones se relacionan con su entorno para sobrevivir y dar respuesta a las necesidades y cambios que este propicia, tienen relaciones y un gobierno corporativo que les permita identificar los intereses y su manera de relacionarse, donde existen procesos, gestión del conocimiento más la cultura y el talento que hacen posible que la organización se sostenga y lleve a feliz término tanto los objetivos organizaciones como las iniciativas de innovación con sus grupos de interés.

Los elementos generales son los que agrupan los elementos particulares, entre ellos se destacan unos que tienen que darse y otros que podrían ser considerados de acuerdo con las necesidades de la organización. Se construyó un marco de trabajo inicialmente con 29 elementos particulares encontrados en la literatura que se evidencian en la tabla 7: búsqueda de oportunidades y arena de posibilidades, apertura del modelo de negocio, necesidad del entorno y tendencias, estrategia de la organización, diagnóstico y gestión de recursos, gestión de alianzas, cultura y

mentalidad organizacional, estrategia para salir al mercado, identificación intereses y propósito común, identificación y selección mecanismos de participación, selección de orquestador, negociación, gestión de relaciones, sistemas de incentivos y reconocimiento, gestión de comunicaciones, creación y captura de valor, identificación de grupos de interés, selección métodos y herramientas, gestión procesos, proyectos y rutinas de innovación, definición y seguimiento métricas, plan de salida, activos de conocimiento, gestión del conocimiento, derechos de propiedad intelectual, definición equipo de trabajo, gestión del cambio, definición rutinas organizacionales, absorción del conocimiento y capacidades organizacionales.

Tabla 7. Marco de Trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés - Elementos teóricos

	<b>ENTORNO</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>RELACIONES Y GOBIERNO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>
<b>Generación de innovación</b>	Búsqueda de oportunidades y arena de posibilidades	Estrategia de la organización	Identificación intereses y propósito común	Identificación de grupos de interés	Activos de conocimiento	Definición equipo de trabajo
	Apertura del modelo de negocio	Diagnóstico y gestión de recursos		Selección métodos y herramientas	Gestión del Conocimiento	Gestión del Cambio
<b>Difusión de la innovación</b>	Necesidad del entorno y tendencias	Gestión de alianzas	Identificación y selección mecanismo de participación	Gestión procesos, proyectos y Rutinas de Innovación	Derechos de propiedad intelectual	Definición rutinas organizacionales
		Cultura y Mentalidad Organizacional	Selección de orquestador	Definición y seguimiento Métricas		Absorción del conocimiento
			Negociación			Capacidades organizacionales
			Gestión de relaciones Sistemas de incentivos y reconocimiento			
		Estrategia para salir al mercado	Gestión de Comunicaciones Creación y Captura de Valor	Plan de Salida		
<b>Absorción de Innovación</b>						

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se presenta en la tabla 8 los 18 elementos particulares identificados en el estudio exploratorio, donde 15 de estos elementos también fueron identificados en la literatura, y 3 solamente en el estudio exploratorio.

Los elementos particulares encontrados tanto en la literatura como en las entrevistas fueron los siguientes: necesidad del entorno y tendencias, estrategia de la organización, cultura y mentalidad organizacional, identificación intereses y propósito común, identificación y selección mecanismo de participación, negociación, gestión de relaciones, gestión de comunicaciones, identificación de grupos de interés, selección métodos y herramientas, definición y seguimiento métricas, gestión del conocimiento, derechos de propiedad intelectual, definición equipo de trabajo y gestión del cambio.

En las entrevistas se identificaron los siguientes elementos particulares que no se evidencian claramente en la literatura: conversaciones informales, pilares y valores de las relaciones a largo plazo y liderazgo. Del estudio exploratorio, se resalta la importancia que cada organización otorga y menciona frente al involucramiento de los grupos de interés para sacar adelante ideas e iniciativas en beneficio común, donde se aprovechen los recursos, las capacidades y se optimicen los tiempos al unir esfuerzos y conocimiento. Se evidencia que estas organizaciones buscan grupos de interés para resolver problemas, hacer frente a necesidades y aprovechar oportunidades y así mismo, las organizaciones son atractivas para otros grupos de interés que las buscan para generar innovaciones.

Durante el estudio exploratorio se evidencia que hay elementos como el relacionamiento y los valores que son fundamentales para que se dé la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés, donde se da por sentado como un requerimiento principal para que las organizaciones unan esfuerzos; es así donde cobra relevancia conocer, intermediar y gestionar con otros en búsqueda de beneficios comunes.

Tabla 8. Marco de Trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés - Elementos estudio exploratorio

	ENTORNO	ORGANIZACIÓN	RELACIONES Y GOBIERNO	PROCESO	CONOCIMIENTO	TALENTO HUMANO
<b>Generación de innovación</b>		Estrategia de la organización	Identificación intereses y propósito común	Identificación de grupos de interés		Definición equipo de trabajo
			Pilares y valores de las relaciones a largo plazo	Selección métodos y herramientas	Gestión del Conocimiento	Gestión del Cambio
	Necesidad del entorno y tendencias		Identificación y selección mecanismo de participación		Derechos de propiedad intelectual	
	Conversaciones informales	Cultura y Mentalidad Organizacional		Definición y seguimiento Métricas		
		Negociación				Liderazgo
<b>Difusión de la innovación</b>			Gestión de relaciones			
			Gestión de Comunicaciones			
<b>Absorción de Innovación</b>						

Fuente: Elaboración propia

Para la entrega del marco de trabajo final que consta del marco teórico más el marco con los elementos del estudio exploratorio; se utilizó la técnica de metacodificación, la cual examina la relación entre las categorías encontradas en la exploración de la literatura y los elementos extraídos de las entrevistas. Esta técnica tiende a producir un número acotado de temas generales, que agrupan las categorías en temas más centrales con mayor amplitud conceptual; obteniéndose una codificación en segundo plano (Hernández et al., 2014). Las categorías generales encontradas son las que se definen como elementos generales y posteriormente se definieron los elementos particulares.

El resultado de la investigación dio paso a la definición del marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización con sus grupos de interés, este marco está compuesto por elementos que dan dinamismo y movilidad, donde se desprenden 6 elementos generales: entorno, organizaciones, relaciones y gobierno, proceso, conocimiento, talento humano; que agrupan 32 elementos particulares: búsqueda de oportunidades y arena de posibilidades, apertura del modelo de negocio, necesidad del entorno y tendencias, conversaciones informales, estrategia de la organización, diagnóstico y gestión de recursos, gestión de alianzas, cultura y mentalidad organizacional y estrategia para salir al mercado, identificación intereses y propósito común, pilares y valores de las relaciones a largo plazo, identificación y selección mecanismos de participación, selección de orquestador, negociación, gestión de relaciones, sistemas de incentivos y reconocimiento, gestión de comunicaciones y creación y captura de valor, identificación de grupos de interés, selección métodos y herramientas, gestión procesos, proyectos y rutinas de innovación, definición y seguimiento métricas, y plan de salida, activos de conocimiento, gestión del conocimiento y derechos de propiedad intelectual, definición equipo de trabajo, gestión del cambio, definición rutinas organizacionales, absorción del conocimiento, capacidades organizacionales y liderazgo; en los que cuales se destacan unos que se tienen que dar y otros que podrían ser considerados de acuerdo con las necesidades de la organización.

Luego de abordar los aspectos metodológicos, se da paso a la presentación del marco de trabajo final para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de Interés.

Eelko menciona la necesidad de crear marcos de innovación abiertos para contrastar diferentes conjuntos de prácticas de innovación que permitan desarrollar matrices que distingan varias formas de llevarla a cabo (Huizingh, 2011), por lo anterior se define un marco de trabajo dinámico y con elementos a elección de los gerentes de acuerdo a su realidad organizacional.

El objetivo del marco de trabajo inicialmente era definir los elementos para la generación de innovación entre la organización con sus grupos de interés, sin embargo, se encontró en la literatura la necesidad de que la organización se comprometa con la innovación en tres dimensiones: generación, difusión y absorción (Chesbrough, 2020). Por lo anterior, el marco no sólo contempla los elementos para la generación de innovación sino también algunos elementos para la difusión y la absorción; la organización no solo debe generar innovación, sino que debe difundirla y absorberla en sus procesos y modelos comerciales (Chesbrough, 2020). En las entrevistas no fueron tan explícitas estas dimensiones, pero si se evidencia que las organizaciones llevan sus innovaciones al mercado teniendo altos impactos sociales y económicos y tienen interés en integrar el conocimiento obtenido de estas sinergias en sus procesos y talento humano.

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta general del marco de trabajo final y se explicará en detalle cada uno de los elementos.

#### **4. PROPUESTA MARCO DE TRABAJO**

Este capítulo tiene como propósito presentar el marco de trabajo para la generación de innovación entre las organizaciones y sus grupos de interés, en el resultado de la investigación se muestra la relación de los elementos más relevantes que servirán de apoyo a los gerentes de las organizaciones en la definición de su estrategia de innovación con sus grupos de interés.

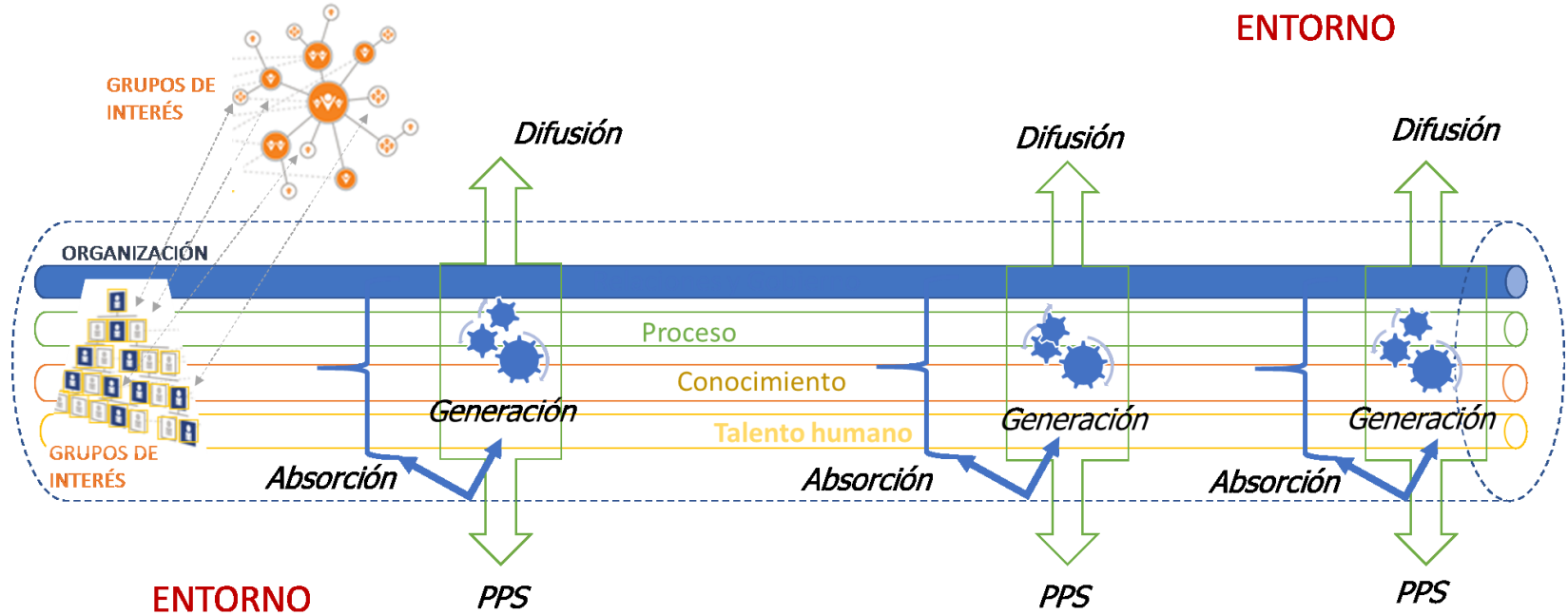
Como se explicó en el capítulo anterior, se contemplan unos elementos generales que propician la generación de innovación y permiten tener un conocimiento más amplio que lleven a comprender los intereses, conocer las personas y el enfoque que se llevará en esta relación. Estos elementos generales son: Entorno, Organización, Relaciones y Gobierno, Proceso, Conocimiento y Talento Humano.

Se representa en la figura 6 “Elementos generales para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de Interés” las dimensiones de la innovación y los elementos generales para tener en cuenta en la generación de innovación; la cual se da en la organización y es afectada por el entorno (ICONTEC, 2018), donde se identifican oportunidades y necesidades que llevarán a la organización a buscar nuevos escenarios de innovación para sacar adelante iniciativas con grupos de interés o aliados estratégicos, quienes pueden complementar sus capacidades y conocimientos en pro de obtener resultados exitosos.

En la generación de innovación intervienen los elementos de la organización como su estrategia, cultura, procesos, conocimiento y talento humano con elementos externos a ella que se representan en sus grupos de interés por medio de los elementos de relaciones y gobierno que están enfocados a explicar cómo gestionar efectivamente estas relaciones para llegar a un propósito en la generación de innovación.

Se propone el fortalecimiento de las relaciones a largo plazo con los grupos de interés que lleven no sólo a un resultado de innovación o generación, sino a

múltiples productos o servicios innovadores que puedan ser difundidos en el mercado. Paralelamente en la generación conjunta de innovación con los grupos de interés se tienen aprendizajes y se obtiene un nuevo conocimiento el cuál es absorbido en la organización a través del talento humano y los procesos.



PPS: productos, procesos o servicios

Figura 6. Elementos generales para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de Interés. Elaboración Propia, con insumos de autor desconocido bajo licencia CC BY-NC-ND

En la tabla 9 se presenta el resultado final con los elementos generales y particulares que hacen parte del marco de trabajo que agrupan los elementos que emergen de la literatura y el trabajo exploratorio, el cual servirá de guía a los gerentes para gestionar el capital relacional con los grupos de interés, motivados a generar innovaciones que les permita obtener resultados en su entorno y que tengan un impacto social y beneficios económicos, buscando la competitividad y sostenibilidad, tanto de la organización como de sus grupos de interés.

Tabla 9. Marco de trabajo final para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés

	<b>ENTORNO</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>RELACIONES Y GOBIERNO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>
<b>Generación de innovación</b>	Búsqueda de oportunidades y arena de posibilidades	Estrategia de la organización	Identificación intereses y propósito común	Identificación de grupos de interés	Activos de conocimiento	Definición equipo de trabajo
	Apertura del modelo de negocio	Diagnóstico y gestión de recursos	Pilares y valores de las relaciones a largo plazo	Selección métodos y herramientas	Gestión del Conocimiento	Gestión del Cambio
	Necesidad del entorno y tendencias	Gestión de alianzas	Identificación y selección mecanismo de participación	Gestión procesos, proyectos y Rutinas de Innovación	Derechos de propiedad intelectual	Definición rutinas organizacionales
	Conversaciones informales	Cultura y Mentalidad Organizacional	Selección de orquestador	Definición y seguimiento Métricas		Absorción del conocimiento
<b>Difusión de la innovación</b>			Negociación			Capacidades organizacionales
		Estrategia para salir al mercado	Gestión de relaciones Sistemas de incentivos y reconocimiento Gestión de Comunicaciones		Plan de Salida	Liderazgo
<b>Absorción de Innovación</b>						

Fuente: Elaboración propia

De los elementos mencionados en la tabla 9, hay unos que tienen que estar presentes para la generación de innovación con los grupos de interés, los demás son opcionales; los cuales ayudarán a la organización a adoptar prácticas de apertura de su modelo de negocio y de absorción del conocimiento producto del proceso de innovación con sus grupos de interés, buscando tener resultados de sostenibilidad a largo plazo.

Los elementos que tienen que considerarse y que se recomiendan incluir desde el inicio del proceso de generación de Innovación en la organización con los grupos de interés, para lograr una relación efectiva, confiable y un proceso fluido son: apertura modelo de negocio, estrategia de la organización, diagnóstico y gestión de recursos, identificación intereses y propósito común, pilares y valores de las relaciones a largo plazo, negociación, gestión de relaciones, creación y captura de valor, definición y seguimiento métricas, gestión del conocimiento, derechos de propiedad intelectual, definición equipo de trabajo, la cultura y mentalidad organizacional..

A continuación, se explican en detalle los elementos generales y particulares, cada uno de los cuales está soportado por los autores presentados en el marco conceptual.

#### 4.1. ENTORNO

Existen factores del entorno que pueden influir en los resultados de innovación, como los factores relacionados con el mercado, estándares, regulaciones, competidores y gobierno. La organización se considera como un sistema abierto que vigila su entorno y recibe retroalimentación de éste, integrando una gran variedad de instituciones, redes e interrelaciones (Velasco et al, 2007).

La retroalimentación que recibe la organización producto de sus interrelaciones con el entorno, contrastando con su estrategia actual; permite identificar los siguientes

aspectos clave que la motivarán a innovar: necesidad de buscar nuevas líneas de negocio, sensación de estancamiento de los productos o servicios existentes, necesidad de desarrollar un campo de conocimiento nuevo, intención de implementar escenarios abiertos para momentos de gran incertidumbre con respecto al desarrollo de un producto o servicio, intención de buscar nuevos nichos de mercado y deseo de incluir una base social a los productos y servicios de la empresa (Sánchez et al., 2014).

Este elemento general es el que conlleva a la identificación de una necesidad de generación de innovación, y es el punto de partida del marco de trabajo. A continuación, se detallan los elementos particulares para tener en cuenta en el análisis del entorno:

#### 4.1.1. Búsqueda de oportunidades y arena de posibilidades

Las organizaciones reconocen rápidamente las ideas e iniciativas que encajan con su modelo de negocio vigente, pero es limitada la visión para identificar posibilidades que requieren un tratamiento o configuración diferente de sus recursos, activos y experiencia organizativa. Esta búsqueda supone un cambio de perspectiva de los gerentes de las organizaciones, en el que se pretenda buscar espacios diferentes y obtener beneficios. Hay una tendencia, por ejemplo, que lleva a las organizaciones a compartir conocimientos con otros grupos de interés que tengan conocimientos y tecnologías afines, pero diferente orientación de mercado (Aldazabal et al., 2014); buscando beneficios y creando valor.

La búsqueda de arena de posibilidades permite que la organización explore nuevos escenarios, además, identifique colaboraciones interorganizacionales a la hora de diseñar y ejecutar actividades de innovación (Castellano y Berasategui, 2014). Este elemento invita a las organizaciones que en su estrategia no sólo busquen optimizar las cadenas de valor tradicionales, sino en cómo crear y coordinar redes para capturar oportunidades que otros no ven. Esto las llevará a desarrollar una

capacidad para aprovechar consistentemente oportunidades emergentes, más rápida y eficazmente que sus rivales (Sull y Ruelas-Gossi, 2006).

#### 4.1.2. Apertura del modelo de negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Aldazabal et al., 2014). Los modelos de negocio abiertos proporcionan un nuevo marco de referencia para aquellas organizaciones que quieren adaptar su modelo de negocio a la actual situación competitiva (Aldazabal et al., 2014). Dada la competencia global, la organización es cada vez más consciente que no cuenta con todos los recursos requeridos para competir en escenarios más complejos ni la capacidad para desarrollarlos por sí mismos (Castellano y Berasategui, 2014).

Nuevas propuestas de valor pueden ser identificadas en la medida que se trabaja con enfoques abiertos, las organizaciones ahora no sólo identifican propuestas de valor para aquellos que comprarían sus servicios, sino que deben decidir qué propuesta de valor ofrecen a quienes deseen colaborar con ellas de una forma voluntaria (Bediaga y Aldazabal, 2014). Ya no se identifica al cliente como aquel que sólo está dispuesto a comprar los productos y servicios, sino como aquel que está dispuesto a participar en los procesos de cocreación (Innovación de usuario) (Castellano y Berasategui, 2014). Pueden descubrirse también nuevos segmentos de clientes que hasta el momento no eran visibles a la organización (Aldazabal et al., 2014). Esta apertura también modifica la disposición de los recursos en la medida en que la organización puede contar con recursos externos a ella, producto de las iniciativas de innovación abierta, así como la apertura en su capacidad para compartir recursos con terceros (Aldazabal et al., 2014)

Un modelo de negocio abierto exige un compromiso entre amplitud, profundidad y control sobre los activos compartidos, generando vínculos entre sí. Esto es debido a que el mantenimiento de relaciones estrechas con otras empresas implica altos costos de coordinación (Castellano y Berasategui, 2014). Como se identifica en la

tabla 10, las organizaciones con modelos de negocio estrechos y profundos forman alianzas estratégicas y comprometen recursos que las lleva a generar relaciones con vínculos fuertes.

Tabla 10. Amplitud y profundidad de la apertura

	<b>Amplitud</b>	<b>Profundidad</b>	<b>Vínculo</b>
Ecosistema de Innovación	Alta	Baja	Vínculo débil que lleva al desarrollo de capital social o puentes entre grupos aislados (Burt) – Agujeros Estructurales
Alianzas Estratégicas	Baja	Alta	Relaciones duraderas, con vínculos fuertes, donde se involucra activamente la gestión del activo compartido

Fuente: (Castellano y Berasategui, 2014).

Al considerar este elemento, es muy importante tener en cuenta mecanismos de coordinación que se derivan de uno de los elementos que se propone y se explica posteriormente: “Identificación y selección mecanismos de participación”<sup>1</sup>.

También se considera para esta apertura metodologías como *Lean Startup* para aplicar el pensamiento de adentro hacia afuera, para explorar nuevas oportunidades

<sup>1</sup> Será abordado en Elemento General Relaciones y Gobierno

y nuevos modelos de negocios (Chesbrough, 2003), ésta será abordada en el elemento que se define como “Gestión de Procesos, proyectos y rutinas de innovación<sup>2</sup>”

#### 4.1.3. Necesidad del entorno y tendencias

A diferencia del elemento búsqueda de oportunidades y arena de posibilidades, este elemento es más reactivo que proactivo, y se da bajo escenarios con altas presiones globales, que llevan a que las organizaciones se reinventen o estarán llamadas a la desaparición o al fracaso si no lo hacen.

Este elemento transforma el panorama de responsabilidad corporativa y la ética empresarial, y hace un llamado al trabajo en colaboración donde se reconocen las contribuciones que pueden hacer los grupos interés, incluida la experiencia, la credibilidad y las redes sociales, para gestionar los desafíos sociales compartidos, donde se ve un mundo más conectado como una forma de mejorar y gestionar el cambio sistémico, y tratar de participar más allá de su red directa para incluir a individuos y grupos que influyen en el entorno operativo de la organización (Enright et al., 2016).

En este caso se resalta que al darse este elemento se puede transformar la rigurosidad de elementos como el “Capital Intelectual”<sup>3</sup>, en donde los desarrollos producto de una innovación no sólo se evalúan en términos económicos (propiedad intelectual) sino en el impacto social que esta innovación puede generar. Cuando un innovador “revela libremente” información privilegiada, quiere decir que todos los derechos de propiedad intelectual existentes y potenciales sobre esa información son renunciados voluntariamente por ese innovador y que todas las partes interesadas tienen acceso a ella: la información se convierte en un bien público (von Hippel, 2005b).

---

<sup>2</sup> Elemento General Proceso

<sup>3</sup> Elemento General Conocimiento

#### 4.1.4. Conversaciones informales

Este fue uno de los elementos identificados en las entrevistas. Los escenarios informales como los diálogos e interacción entre diversas áreas, organizaciones y grupos de interés son muy relevantes a la hora de identificar posibles iniciativas de innovación, donde las inquietudes, creatividad y obsesiones de quienes propician dichos diálogos llevan a la configuración de alianzas. Para que estas alianzas lleguen a fases posteriores y no sólo a la identificación de la idea, es importante que los actores tengan condiciones de legitimidad en términos de credibilidad, donde los actores reconozcan entre sí una apertura, actitud, gusto, transparencia y propósito común. Espacios como convenciones, congresos y referenciaciones son propicios para llevar a feliz término el objetivo de este elemento. Las relaciones pueden surgir también de una amplia variedad de condiciones de partida, lazos de amistad preexistente, el mandato institucional o la búsqueda por parte de una organización de otra que tenga los recursos necesarios (Smith y Ven, 1994).

#### 4.2. ORGANIZACIONES

Las organizaciones se conciben como un elemento general que propicia los espacios de generación de innovación, dentro de ésta es necesario conocer los elementos particulares que la componen como lo son; su estrategia, la cual permite y dará lugar a desarrollar potenciales innovaciones tanto de producto, proceso, y/o servicio; el estado actual de las organizaciones en términos de sus recursos y como se gestionan para dar lugar a la gestión de alianzas, teniendo una mentalidad organizacional que permita la creación y generación de valor entre las organizaciones y sus grupos de interés, dando como resultado innovación y buscando estrategias de salida al mercado para que éstas puedan ser difundidas y a su vez valoradas.

#### 4.2.1. Estrategia de las organizaciones

Es importante y necesario conocer la estrategia de las organizaciones que permitan dar un contexto general del propósito y los valores que la rigen, pues es allí, donde se requiere tener un enfoque de relacionamiento, búsqueda de alianzas y apertura, para unirse con diferentes grupos de interés, crear relaciones estratégicas, cooperar en red, compartir intereses y beneficios (Sull y Ruelas-Gossi, 2006). La estrategia de la organización debe propiciar un enfoque proactivo de partes interesadas, relaciones creativas (Sull y Ruelas-Gossi, 2006) y un pensamiento sistémico con su entorno, reuniendo perspectivas diversas que permitan que las organizaciones se anticipen a las necesidades del mercado, proporcionen soluciones e innovaciones, que generen resultados y beneficios en conjunto no solo a sus accionistas sino a un amplio grupo de actores incluyendo la sociedad (Enright et al., 2016).

La efectividad de la innovación abierta depende si ésta se encuentra dentro de la estrategia, Chesbrough y Crowther, (2006) y Van de Vrande et al. (2009) mediante un estudio, mencionan que las organizaciones con apertura al exterior centran estrategias ofensivas en impulsar el crecimiento y estrategias defensivas para disminuir costos (Pavón et al., 2015).

“Las organizaciones más innovadoras suelen ser más flexibles, tienen mayor capacidad de adaptación y de respuesta a los cambios y logran explotar las oportunidades existentes en mayor medida que la competencia” (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001 citados en Naranjo-Valencia, Jiménez, y Sanz-Valle, 2012). Donde la “Gestión de la innovación se ha demostrado consistentemente ser un creador de valor clave en el crecimiento de la organización y el rendimiento empresarial” (p.64), (Goh, 2004; Harkema y Browaey, 2002; Giget, 1997 citados en Lee-Sung, 2006). Con esta gestión es posible que se identifique en la estrategia de la organización y de los grupos de interés propósitos en común que las lleven a generar innovaciones, donde es importante contar con “Principios de integridad, completitud, transparencia, comprensibilidad, confiabilidad y ética; información que se debe encaminar principalmente hacia la minimización de riesgos de asimetría de

información y conflicto de intereses, entre la Organización y sus grupos de interés” (Suárez, 2007). De lo anterior se desprenden los elementos: Identificación intereses y propósito común, pilares y valores de las relaciones a largo plazo que detallaremos en el elemento general Relaciones y Gobierno.

#### 4.2.2. Diagnóstico y gestión de recursos

Dando apertura al proceso de innovación, es necesario conocer el estado actual de la organización y su grupo de interés para saber cómo gestionan sus recursos desde el capital humano, estructural y relacional (Abizuri et al., 2014), cuáles son sus principales necesidades, qué oportunidades buscan aprovechar y con qué recursos, información y conocimiento cuentan para complementarse en la generación de innovación. Por medio de este diagnóstico, al identificar el perfil y necesidad de cada organización en términos de innovación, es posible conocer el objetivo a abordar e identificar si éste, está alineado con la estrategia y apunta a un propósito común, para definir luego prioridades y el enfoque de la gestión que se llevará a cabo. Este diagnóstico es un insumo para definir los mecanismos de participación y el plan de trabajo.

Una gestión efectiva de los recursos y el fortalecimiento del capital relacional en la iniciativa de innovación con los grupos de interés mejora la capacidad para superar a los competidores en términos de creación de valor a largo plazo. Como lo indica Barney (1991); Penrose, (1959); Wernerfelt (1984) en la visión basada en recursos de la organización, ésta puede tener mejor desempeño que sus competidores según la interacción y manejo que tenga con estos recursos, tanto humanos, organizacionales y físicos a lo largo del tiempo, ya que éstos generan ventaja competitiva cuando son valiosos, raros, inimitables y son desplegados de manera efectiva (Hillman y Klein, 2001).

#### 4.2.3. Gestión de alianzas

Conocer la estrategia, tener claro los recursos de la organización en términos de personal y conocimiento, da lugar a la identificación de alianzas con diferentes grupos de interés que permitan generar innovación, por tanto, en este elemento se identifican y seleccionan los actores relevantes y potenciales socios para el desarrollo de la misma, analizando las oportunidades de colaboración y cooperación, considerando las potenciales fortalezas y debilidades de la organización y de sus grupo de interés, y el grado de complementariedad que se puede dar entre ambos (Castellano y Berasategui, 2014). Esta alianza debe propiciar algo en común, donde existen oportunidades y compromisos, se tiene fuentes permanentes de información, (Granda y Trujillo, 2011) se unen esfuerzos y se aprovechan capacidades y recursos.

Establecer alianzas permite a las organizaciones aprendizajes mediante la práctica y la experiencia, siendo necesario equilibrar las relaciones, comprometerse con transparencia, donde la organización capta información y aprovecha las interacciones con su grupo de interés para generar conocimiento y obtener una ventaja competitiva mediante el desarrollo de nuevos y/o mejorados procesos, productos o servicios (Hoang y Rothaermel, 2016). En este contexto, las organizaciones deben comprometerse con sus grupos de interés creando un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo. Es importante analizar la relación con los grupos de interés como un proceso de mejora continua y en constante cambio (Gil y Paula, 2011).

Las organizaciones deberían realizar evaluaciones periódicas de su portafolio de alianzas, con el fin de mejorar su capacidad de innovación, aprovechar los recursos y conocimientos técnicos existentes, deben equilibrarse con relaciones de mayor riesgo y de carácter exploratorio, pero también con mayores probabilidades de dar lugar a nuevas generaciones de productos (Hoang y Rothaermel, 2016).

#### 4.2.4. Cultura y mentalidad organizacional

La cultura influye en la innovación, ya que ésta requiere de un ambiente que la promueva y la favorezca, siendo necesarios valores como la flexibilidad, asunción de riesgos, dinamismo, entusiasmo, inquietud y creatividad, haciendo que el proceso de innovación tenga lugar de forma más ágil y dinámica (Velasco et al., 2007).

Para el proceso de innovación con los grupos de interés se recomienda tomar elementos de los tipos de cultura organizacional con orientación externa: la adhocrática y la de mercado. En una cultura adhocrática las organizaciones buscan ser líderes en el mercado y operar en situaciones de cambio permanente; donde la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores que la caracterizan. Por otra parte, está la cultura de mercado cuya orientación se basa en lograr mejoras en su productividad y competitividad; y el logro de objetivos ambiciosos y la competitividad (Naranjo-Valencia et al., 2012).

Para la generación de innovación, en la mentalidad y cultura organizacional se deberían contemplar los siguientes factores: flexibilidad estratégica y organizativa, urgencia en la ejecución (Ulrich y Wiersema, 1989), actitud dinámica (Aldazabal et al., 2014), asumir riesgos e incertidumbre, sustituir el paradigma de la “información es poder” por el de “compartir conocimiento es poder” (Aldazabal et al., 2014), tener una cultura en la que la innovación es posible encontrarla en cualquier sitio fuera de los límites organizacionales (Sánchez, Bediaga, y Hernández, 2014), adoptar una cultura de red, es decir, una capacidad constante para escuchar y conversar en las múltiples redes (Sánchez et al., 2014), cambiar al pensamiento sistémico que implica analizar a propósito el entorno más amplio en el que opera la empresa y reunir perspectivas diversas y, a veces, conflictivas, de una gama más amplia de partes interesadas que influyen en la industria a través de sus acciones, opiniones y decisiones (Enright et al., 2016).

#### 4.2.5. Estrategia para salir al mercado

Una innovación es valiosa cuando aporta a la sociedad y tiene un impacto, pues ésta la ha valorado y está siendo comercializada; por tanto, se requiere que el resultado de la generación de innovación de la organización y sus grupos de interés sea puesto en el mercado, mediante el lanzamiento bien sea del producto y/o servicio como resultado de esta alianza, y a su vez dejar establecido el plan de protección y la responsabilidad de las partes, es decir quién es el dueño y representante ante el mercado. De aquí la importancia que este elemento se complemente con el elemento “Derechos de propiedad Intelectual”.

Este elemento brinda protección en la alianza generada entre la organización y sus grupos de interés, pues es la forma de salir al mercado con la innovación, dejando clara la participación de los actores y la responsabilidad que cada uno tendrá; donde con este se busca tener una relación sana y de libre competencia que les permita a la organización y a su grupo de interés tener la claridad del proceso, pues se delimitan las responsabilidades y deberes y se realiza todo el procedimiento para cerrar el ciclo de innovación y tener el resultado final ante el mercado.

#### 4.3. RELACIONES Y GOBIERNO

Este elemento general es clave para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés. Inicia desde la identificación de un propósito común que gesta un compromiso sólido entre las partes, para adelantar una iniciativa de innovación y la comprensión de los pilares o valores que ayudarán a que dicha relación se sostenga en el tiempo. Se propone la identificación y selección de mecanismos de participación dependiendo del objetivo que se quiere lograr en el proceso de innovación, la definición de los compromisos, la selección de un orquestador o intermediario clave (puede ser de cada organización participante) que ayudará a administrar la alianza, la resolución de conflictos, barreras y riesgos y se apoya en herramientas para mantener ese continuo interés por innovar. Una de las

formas de mantener el interés por innovar es definir un sistema de incentivos y reconocimientos, donde sea posible resaltar los esfuerzos conjuntos, los éxitos y las lecciones aprendidas incorporadas gracias a la vivencia en el proceso de innovación; es importante también hacer una buena gestión de las comunicaciones con los grupos de interés donde el diálogo y la colaboración son fundamentales.

Dentro de los elementos de Gobierno podemos identificar cuáles darán una estructura a dicha relación, donde se definen los compromisos, la estructura de gobierno que la regirá y los términos de negociación que al final podrán ser plasmados bajo un contrato formal e informal entre las partes; brindando protección, confianza y seguridad en la relación entre la organización y sus grupos de interés para la generación, difusión y absorción de la innovación (Smith y Ven, 1994).

Finalmente, se resaltan los elementos “comunicación” y “creación y captura de valor” para la difusión de dicha innovación. Durante el proceso de innovación los resultados deben comunicarse y difundirse a sus interesados clave, con el fin de crear el valor para el cuál fue concebida la innovación, de igual forma, durante este proceso social de interacción se crea conocimiento que es un activo que captura la organización como una fuente de valor. Si bien la creación de conocimiento útil es vital, es igualmente importante garantizar que este conocimiento se difunda ampliamente en toda la sociedad (Chesbrough, 2003) e incorporarlo posteriormente en el elemento que se explicará más adelante “absorción del conocimiento” .

#### 4.3.1. Identificación intereses y propósito común

La colaboración que se plantea entre la organización y sus grupos de interés para generar innovación debe ser sobre un propósito común o acuerdo, que busque relaciones gana a gana para ambas partes. Es un error plantear una colaboración basada en el objetivo central de una sola organización y de forma parcial a los intereses de los grupos de interés o viceversa (Castellano y Berasategui, 2014). Lo primero que se debe asegurar en el proceso de generación de innovación es la motivación, con un objetivo claro del por qué se quiere participar de la iniciativa. "La

motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta” (Aldazabal et al., 2014) también se debe asegurar que se tenga un lenguaje común para que el trabajo sea efectivo (TECNNOVA, 2014). Para ello se propone la identificación de los intereses de los grupos de interés que pueden ir más allá de un beneficio económico (Sánchez et al., 2014).

Algunas de las preguntas a plantearse para identificar dichos intereses son las siguientes (TECNNOVA, 2014):

- ¿Qué interés se tiene en la cooperación? Para cada uno de los actores el interés podría ser diferente, sin embargo, el interés en la meta final debe ser común.
- ¿Qué capacidad hace falta y buscamos en la cooperación? En términos de complementariedad, es importante analizar los beneficios de dicha cooperación en los siguientes términos: costos de transacción, economía de escala, ventaja competitiva y complementariedad entre el sector público y privado.
- ¿Estos intereses van en contra de alguna ley o principio organizacional? En términos de legitimidad interna, los actores deben sentir que los intereses no van en contra de intereses de terceros.

#### 4.3.2. Pilares y valores de las relaciones a largo plazo

La confianza, el compromiso, la transparencia, la justicia, la comunicación y el diálogo se rescatan como los valores clave apreciados por los grupos de interés a la hora de potenciar las relaciones y la sostenibilidad a largo plazo de la organización (Granda y Trujillo, 2011). Sandulli y Chesbrough (2009) citados en (Abizuri et al., 2014) destacan que los grupos de interés y las organizaciones están dispuestos a integrar en sus modelos de negocio y complementar sus recursos internos con aquellos activos de propiedad de aliados fiables y comprometidos (Castellano & Berasategui, 2014).

La confianza rige las relaciones de cooperación entre las organizaciones; gracias a ésta los agentes que participan en el proceso de innovación se integran, dan apertura y están dispuestos a compartir rutinas, hábitos de negociación y se adhieren a las reglas sociales del intercambio (Castellano y Berasategui, 2014), siendo la transparencia la clave de la confianza. Es importante buscar mecanismos en los que el resultado creado producto de la innovación, pueda traer beneficios comunes (Sánchez et al., 2014); la forma en que los agentes negocian y modifican las condiciones de una relación interorganizacional influye en gran medida en el grado en que las partes lo juzgan equitativo y eficiente. Estos procesos también influyen en las motivaciones para continuar o terminar la relación a lo largo del tiempo (Friedman, 1991 citado en Smith y Ven, 1994).

La construcción de las relaciones a largo plazo fue uno de los elementos identificados en varias de las entrevistas. Las relaciones que se dan motivadas por la generación de innovación, están fundamentadas en los siguientes pilares o valores que aseguran su éxito: inclusión para tener en cuenta todas las visiones y perspectivas; colaboración para asegurar que el proceso es de todos los involucrados y no sólo está en manos de unos cuantos actores; continuo y persistente ya que es necesario gestionar obstáculos y barreras que se presenten en el camino y llevar un proceso continuo que asegure el interés y compromiso al innovar; fortalecer el tipo de relación gana a gana; la comunicación y establecer contacto de forma permanente y el interés de aprendizaje.

Por último, y no menos importante, es necesario que tanto las organizaciones con sus grupos de interés sientan química y afinidad, esto se da cuando se evidencian valores y propósitos similares en su cultura, lo que define uno de los entrevistados como “cultura equivalente”; puede que existan diversas posiciones, pero hay valores o principios éticos que no son negociables a la hora de entablar relaciones. En la literatura se conoce como “Vínculo Organizacional” que hace referencia a los valores compartidos, el cuál es el que más incide en la innovación tanto de forma positiva como negativa (Naranjo-Valencia et al., 2012).

Uno de los retos que tienen las organizaciones es el fortalecimiento de la capacidad de relación con sus grupos de interés a través de la capacidad de respuesta que tiene ésta a los desafíos y necesidades de sus interesados; en las tendencias actuales una organización que actúa socialmente responsable, integra las preocupaciones de sus grupos de interés en sus operaciones económicas y comerciales (Granda y Trujillo, 2011). Para el fortalecimiento de la capacidad de relación, se resalta la importancia del desarrollo de estas habilidades de relacionamiento en sus colaboradores, con el propósito de fortalecer sus relaciones con sus grupos e interés a largo plazo.

#### 4.3.3. Identificación y selección mecanismos de participación

La participación de los interesados puede funcionar a diferentes niveles dependiendo del compromiso de la empresa y el mecanismo de participación. Con respecto a la participación, un bajo nivel, se basa en interacciones pasivas en la que los interesados sólo proporcionan información, un alto nivel, se basa en interacciones activas en la que los interesados inician y codiseñan un proceso juntos con la empresa (Scuotto et al., 2019).

Las relaciones con los grupos de interés incluyen: alianzas estratégicas, asociaciones, coaliciones, franquicias, empresas mixtas, consorcios de investigación y diversas formas de organización en red (Smith y Ven, 1994), lo anterior es lo que se define como mecanismos de participación. A continuación, se describen algunas de sus formas:

- Red colaborativa: implica una organización de las actividades de sus miembros, la determinación de roles, funciones de sus participantes y algunas normas de gobierno (Castellano y Berasategui, 2014). Las redes no son jerárquicas, ningún actor es más importante que los demás, permiten que los actores entren y salgan con algunos criterios mínimos, está compuesta por diversos grupos de interés (personas, grupos, asociaciones, empresas), su base está en el intercambio de información y conocimiento,

tiene sus cimientos en la confianza (TECNNOVA, 2014) y “establecen vínculos flexibles a través de acuerdos para la adquisición, cocreación y/o explotación de activos de conocimiento con potencial innovador” (Sánchez et al., 2014).

- Joint-ventures: Se trata de un acuerdo de cooperación empresarial entre dos o más organizaciones que culmina con la puesta en marcha de una empresa independiente creada para llevar a cabo las actividades objeto del acuerdo (Castellano y Berasategui, 2014).
- Alianzas estratégicas: la relación entre las organizaciones termina una vez obtenido el objetivo del acuerdo (Castellano y Berasategui, 2014).

El joint-venture comparte un propósito; las estrategias de las empresas matrices pueden divergir. En las alianzas estratégicas las organizaciones que firman el acuerdo comparten hasta cierto punto un propósito común. En la red, cada nodo o compañía tiene su propio propósito (Castellano y Berasategui, 2014).

Hay una tendencia y son las Comunidades de Innovación, aquí no solo se identifica la participación de la organización con un solo grupo de interés, sino que se involucran varios actores o grupos de interés con diferentes funciones dentro del proceso de innovación (Chesbrough, 2014), es así como se da la inteligencia colectiva, la cual evoluciona hacia un orden de complejidad y armonía mayor (Perdomo-Charry, 2014).

También se identifican los siguientes escenarios de innovación aplicados a nivel mundial como mecanismos de participación

- Crowdsourcing: modelo basado en la participación masiva de voluntarios y la aplicación de principios de autoorganización. También conocido como “sabiduría o conocimiento de las multitudes” (Sánchez et al., 2014), donde se da una tarea específica a un grupo de personas en modo de concurso abierto (Perdomo-Charry, 2014).

- Co-creación: La co-creación es la creación de valor conjunta entre una empresa y un cliente. Permite a los clientes a través de su experiencia participar en un proceso activo de construcción de experiencias personalizadas. Además, permite la definición conjunta de problemas y a su vez sus posibles soluciones (Perdomo-Charry, 2014).
- Design Thinking: funciona por proyectos y nace desde la recopilación de ideas creativas y la historia de usuarios para captar múltiples iniciativas para la innovación (Perdomo-Charry, 2014).

#### 4.3.4. Selección orquestador

El orquestador, coordinador o intermediario es un agente crítico para conectar a los actores con intereses compartidos y proporcionar información que mejorará la comprensión de los participantes. Su experticia y conocimiento de las instituciones y procesos locales ayudan a generar confianza entre las partes y es eficaz para resolver la obstrucción y los casos de resistencia de los interesados (Walker, 2019). Identifica la oportunidad, la reúne y coordina a los interesados para generar valor; dando lugar a resultados por la obtención de información y aporte de cada uno de ellos, donde la gestión de relaciones cobra un lugar importante y se vuelve un pilar relacional en este proceso de innovación (Sull y Ruelas-Gossi, 2006).

Para su selección es indispensable que se cuente con el apoyo de la alta dirección y que este intermediario actúe como agente de su organización velando por sus intereses: “Las relaciones de cooperación entre empresas implican que las organizaciones, y no los individuos, son las partes principales de las relaciones de cooperación interorganizacional; y que los individuos actúan como agentes de sus respectivas organizaciones” (Smith y Ven, 1994).

Cuando en la organización y en el grupo de interés se tiene claridad del orquestador, se facilita la interconexión entre los actores disminuyendo brechas de información, alineando a los mismos y generando mayores posibilidades de éxito. Para que el orquestador pueda ejercer su rol es indispensable cumplir los siguientes requisitos:

confianza, visibilidad y accesibilidad, acceso a fuentes apropiadas de información y conocimiento, credibilidad de las fuentes que usa, respuesta oportuna y rápida (Sánchez et al., 2014).

#### 4.3.5. Negociación

Este elemento permite afianzar la relación entre la organización y sus grupos de interés, a través del cual se reclutan los socios potenciales (Huizingh, 2011) para el desarrollo y se establecen las normas, intereses, recursos y el plan de trabajo que se llevará a cabo, también se definen las acciones correspondientes con los resultados producto de esta integración. Durante este proceso que es desarrollado conjuntamente se exponen los objetivos y expectativas, se organiza y planea la iniciativa de innovación, se concilia entre las partes ya que es una relación que busca un gana- gana, el beneficio colectivo y se define finalmente una estructura de gobierno para ejecutar dicha iniciativa. Al establecer un beneficio común entre ambas partes, el proceso de generación de innovación llega más lejos de la misma búsqueda del resultado particular, pues se establecen lazos de confianza y equidad (Smith y Ven, 1994) y se tiene un lenguaje común (Büchel, Nieminen, Armbruster-Domeyer, y Denison, 2013). Mediante este proceso se pueden dar relaciones formales e informales; las cuales serán plasmadas bajo la firma de acuerdos y/o contratos (Abizuri et al., 2014), donde se establecen compromisos y responsabilidades, los derechos y deberes, beneficios y recompensas de las partes.

Según Sunder, se suscriben contratos para mejorar la participación; se define claramente el aporte de recursos, capital, habilidades e información de la organización; dando derecho a que cada agente tenga al final recompensas y pueda recibir recursos y beneficios, los cuales están dados por los incentivos, siendo un factor relevante para definir si participan o no en el proceso de innovación (Suárez, 2007). Definir estos elementos permite tener clara la estructura de gobierno que tiene en cuenta la selección de las partes, la evaluación de los resultados, la división de ganancias y pérdidas, el derecho de propiedad intelectual, la confidencialidad, la

toma de decisión y la gestión de conflictos (Wallin y von Krogh, 2010 citados en Huizingh, 2011), evitando que la relación se base por intereses individuales, exista fuga del conocimiento y se use la fuente del poder en la relación. Finalmente vale la pena desplegar una estrategia de comunicación clara que permita alinear a todos los participantes del proceso de generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés.

#### 4.3.6. Gestión de relaciones

De manera general se evidencia que la literatura muestra como se dan las relaciones al interior de la organización, basados en sus propósitos, cultura y valores corporativos; sin embargo, es poca la información encontrada acerca de como pueden darse estas relaciones al exterior y en conjunto con otras organizaciones.

La construcción de relaciones, siendo una actividad clave en la gestión de interesados, se ha identificado como una capacidad de las organizaciones sociales; éstas son expertas en trabajar con sus partes interesadas en la etapa de ideación de la innovación social y son un ejemplo de cooperación y compromiso, lo cual empieza a reflejar un cambio hacia un replanteamiento de las relaciones entre las organizaciones y la sociedad. Aunque se encontró evidencia en la literatura de que las organizaciones sociales utilizan sus relaciones con las partes interesadas para apoyar la implementación de la innovación social, parecen carecer de la experiencia necesaria para utilizar estos vínculos de manera efectiva (Phillips et al., 2019).

Cada vez adquiere mayor importancia la gestión de las relaciones con los grupos de interés. La inclusión activa de los grupos de interés da legitimidad a la empresa, generando credibilidad y confianza (Gil y Paula, 2011). Las relaciones implican inversiones de todos interesados, la reputación es importante y el trato justo y moral entre sí contribuyen al fortalecimiento de las relaciones (Hillman y Klein, 2001).

Las relaciones con las partes interesadas aumentan la confianza y el capital social (Scuotto et al., 2019), los lazos de confianza se caracterizan por un intercambio más

intenso (Büchel et al., 2013) y puede convertirse en una fuente importante de creación de valor a largo plazo a través de relaciones con las partes interesadas clave (Smith y Ven, 1994). Se resalta la importancia de mejorar las relaciones con los principales interesados a medida que aumenta la competencia, (Hillman y Klein, 2001); es decir, el fortalecimiento de relaciones a largo plazo constituirá un activo intangible, ya que dichas relaciones serán difíciles de duplicar para otras empresas al menos en el corto plazo (Hillman y Klein, 2001). Por ejemplo, invertir en las relaciones con los interesados puede generar lealtad al cliente o al proveedor, reducir la rotación entre los empleados o mejorar la reputación de la empresa. Estos activos intangibles a su vez conducen a una relación positiva entre la gestión de las partes interesadas y el valor de los accionistas, en la que la gestión efectiva de las partes interesadas conduce a un mejor desempeño financiero (Hillman y Klein, 2001).

La generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés requiere que la organización adopte un enfoque de colaboración en el que los aliados de su cadena de valor e incluso los competidores, trabajan juntos para desarrollar nuevos productos y procesos de forma rápida y eficaz (Chesbrough, 2007 citado en Bediaga y Aldazabal, 2014; Scuotto et al., 2019), el fortalecimiento de esta relación, permitirá que en la generación de innovación se puedan integrar una gran diversidad de conocimiento, competencias y habilidades, y llevará a que la organización supere su capacidad innovadora interna y le permitirá desarrollar su propia capacidad de absorción de conocimiento (Bediaga y Aldazabal, 2014).

En la gestión de las relaciones se propone realizar una gestión de los siguientes aspectos: gestión de intereses, barreras, riesgos y conflictos:

- **Gestión de Intereses:** trata sobre la forma como se regulan las relaciones y como se intentan equilibrar los intereses de los diversos grupos de interés y de la organización. (Suárez, 2007). La satisfacción de múltiples partes interesadas no necesita ser un juego de suma cero, los beneficios para un

grupo de partes interesadas no tienen por qué ser enteramente a expensas de otro (Donaldson & Preston, 1995).

- **Gestión de conflictos:** la comprensión de las percepciones y expectativas podría ayudar a las empresas a reducir el conflicto (Scuotto et al., 2019), que puede darse durante el ejercicio de generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés. Hay una tendencia y es que los contratos informales y psicológicos sustituirán cada vez más a los contratos legales formales en las "relaciones de alto compromiso" debido a la capacidad de las partes de confiar en los que se deriva de un trato justo previo (Smith y Ven, 1994), esta situación, supondría un reto a las partes interesadas en la resolución de conflictos, los cuales deberían resolverse de una forma equitativa y justa.
- **Gestión de barreras:** Algunas barreras comunes para la colaboración son problemas legales, documentación, y la propiedad de la investigación, los acuerdos y la creación de un marco legal (Bombaywala y Riandita, 2015). Para evitarlo, resulta necesario disponer de una política de propiedad intelectual para bienes o resultados creados y acuerdos de confidencialidad que permita cubrir a las partes por la información compartida, para que posteriormente sea abierta a la colaboración (Bediaga y Aldazabal, 2014)
- **Gestión de Riesgos:** Durante el proceso de Generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés, existen potenciales riesgos como el mantenimiento de la propiedad intelectual y consecuencias negativas si se llegará a disolver el vínculo. El equipo se enfrenta a una serie de decisiones difíciles, incluyendo en quién confiar, cuando confiar, y qué tipo de información puede ser compartida (Büchel et al., 2013). Frente a estos posibles riesgos se recomienda definir controles que busquen mitigar la probabilidad o el impacto de éstos, en el primer caso de mitigar la probabilidad da sentido la gestión de intereses, y en el segundo, por ejemplo, la definición de una política de propiedad intelectual.

#### 4.3.7. Sistemas de incentivos y reconocimiento

Para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés, desde la literatura y complementado con las entrevistas se evidencia la importancia de tener claro un sistema de incentivos y reconocimiento (Huizingh, 2011) para las organizaciones y para los grupos de interés participantes del proceso; donde el sistema de recompensa y reconocimiento (Aldazabal et al., 2014) mejora el rendimiento y da un tinte de emoción al ser partícipe de este proceso; que motiva (Bediaga y Aldazabal, 2014) y genera un ambiente interno y externo de relevancia por la participación que se tenga.

Es importante tener un objetivo claro para realizar una asignación de roles y responsabilidades, lo que permitirá a los integrantes una mejor comprensión de las actividades a su cargo, para innovar en el proceso, producto y servicio; el cual es posible llevarlo a cabo por su participación, gestión y conocimiento; con esto, mostrar, divulgar y evidenciar la gestión realizada brinda al individuo una satisfacción mediante incentivos sociales que permiten potenciar su desempeño y darle visibilidad ante otros. La motivación permite que las personas creen, gestionen y lleven a feliz término objetivos encomendados, promoviendo la acción y ejecución de las actividades (Sánchez et al., 2014).

En general, las actividades relacionadas con la innovación son percibidas como tareas creativas, divertidas y exploratorias, y la adhesión de las personas a ellas generalmente es debida a motivos intrínsecos (Frey y Osterloh, 2002 en Sánchez et al., 2014) este tipo de motivación intrínseca es más sostenible en el tiempo, y efectiva a la hora de realizar una tarea compleja, aquí las organizaciones o personas sienten que son autónomas, y que están aportando a una causa mayor; mientras que la motivación extrínseca puede ser más interesante en acciones puntuales de corto plazo, ésta también podría ser aprovechada en la medida que es la puerta para descubrir y cultivar posteriormente lazos fuertes (Sánchez et al., 2014).

#### 4.3.8. Gestión de comunicaciones

En los espacios de generación de innovación con los grupos de interés, propiciar la comunicación y el diálogo son el medio que permite canalizar las necesidades, requerimientos y expectativas de las partes para darlas a conocer a las organizaciones e interesados que hacen parte del proceso. Esto permite alinear a la organización y sus grupos de interés, con el fin de tener en cuenta lo que es importante, negociar las diferencias, planear el proceso a seguir, definir políticas y tomar decisiones; esta comunicación disminuye las limitaciones que se puedan tener en cuanto al conocimiento, el acceso a la información, los recursos financieros y el tiempo (Carrasco, 2006 en Suárez, 2007).

Favorecer los espacios de comunicación interna y externa facilitan los procesos de innovación, toda vez que se generan espacios de conectividad y transparencia, donde no es necesario ejercer poder y control sobre la información que se divulga; pues la transparencia surge como una característica fundamental en la participación efectiva de los interesados (Enright et al., 2016). En las organizaciones se han dado cambios en las relaciones con los grupos de interés, han pasado de interacciones tradicionales con empleados, clientes, proveedores, inversores y reguladores hacia interacciones con grupos más amplios; cambiando a su vez la comunicación unilateral a comunicaciones corporativas orientadas al diálogo, la colaboración, el asesoramiento, las redes, la retroalimentación y alianzas; mostrando una evolución tanto de con quién establezco relación, como en la forma en que se realiza, permitiendo en conjunto alinear el desempeño económico, social y ambiental, dando lugar a una relación integral entre ambas partes (Gil y Paula, 2011).

Hay una tendencia donde las organizaciones entienden la apertura al diálogo como

una oportunidad de innovación para generar nuevos productos y servicios dando una respuesta rápida y enfocada a las necesidades de los consumidores. Las ventajas de iniciar este diálogo de forma estratégica han llevado también a las empresas a abrir nuevos

mercados dirigidos a contribuir a la resolución de necesidades globales (Granda y Trujillo, 2011, p.76).

#### 4.3.9. Creación y captura de valor

Es posible crear valor mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo que van más allá de las relaciones transaccionales (Hillman y Klein, 2001), entre las organizaciones y sus grupos de interés, por medio del principio de valor compartido, el cual implica la creación de valor económico y social en las comunidades donde las organizaciones operan. Porter y Kramer sugieren que las compañías puedan crear valor compartido de las siguientes maneras: reinventando los productos y mercados, y mejorando los productos de la cadena de valor (Cáceres, 2015). Tal proceso de creación conjunta de valor que se compartirá entre los diferentes interesados y los actores, asume el aprovechamiento co-creativo de las capacidades de todas las partes interesadas dentro de una red de capacidades sociales, empresariales y cívicas; donde las comunidades naturales pueden conducir a mejores estados de gobierno, desarrollo de infraestructura y sostenibilidad, con resultados ganadores y la expansión de la riqueza y el bienestar en general (Scuotto et al., 2019).

Pueden considerarse los procesos de innovación abiertos como una estrategia para la creación de valor, ya que permite que algunas organizaciones identifiquen conocimiento externo en sus grupos de interés, que puedan integrar en sus procesos para generar innovación (Cáceres, 2015) mediante la combinación de ideas internas y externas que permitan una arquitectura de colaboración.

Vale la pena resaltar la captura de valor de la innovación, donde las empresas pueden usar tanto métodos formales como: patentes, marcas registradas o protección de derechos de autor y métodos informales como: plazos de entrega, ventajas de los primeros promotores y bloqueos para la apropiación de la innovación (Huizingh, 2011).

#### 4.4. PROCESO

Nuevos productos, servicios o modelos de negocio son desarrollados en un nuevo escenario de innovación habilitado por los procesos de colaboración que se configuren entre la organización y sus grupos de interés (Perdomo-Charry, 2014). Chesbrough (2003) define el concepto de procesos abiertos como aquellos que “conciben y explotan los cambios surgidos en el entorno y que aprovecha la porosidad de las fronteras de la empresa” (Calderón, 2009, p. 8). En este contexto, durante el proceso abierto de generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés se propone tener en cuenta elementos como: criterios de selección de los grupos de interés, métodos y herramientas que facilitan el proceso, la gestión de procesos, rutinas y proyectos de innovación, la definición y seguimiento a la eficacia de la alianza para la generación de innovación y por último, la definición de un plan de salida cuando los compromisos no se cumplen o cuando los conflictos que se generen en dicha relación suponen como mejor salida una disolución.

##### 4.4.1. Identificación de grupos de Interés

Para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés, es de gran importancia la identificación de este actor, con quien voy a generar una idea, bien sea nueva o mejorando un proceso o producto actual, que permita crear y generar valor entregando resultados al entorno; por tanto, es importante declarar que no existe una lista o un conjunto único de agentes externos como grupos de interés de la cual la organización pueda extractar según su necesidad, ahora bien, existe multiplicidad de actores que dependiendo de la necesidad y el objetivo a encontrar se identifican y seleccionan; ya que gestionar la colaboración con personas de diferentes organizaciones implica integrar la forma de hacer sus cosas, donde esta alianza requiere pasar fronteras geográficas, industriales y sectoriales que permitan la flexibilidad, la cooperación y una comunicación más abierta (Hoang y Rothaermel, 2016).

Identificar con quien construir una relación sostenible es el primer paso, pues reconocer quienes pueden generar valor e influencia permitirá a la organización gestionar sus ideas, contribuir a la identificación de oportunidades y eliminar futuros riesgos; seguido de esto es importante segmentar, priorizar y tener el diálogo como fuente de acercamiento; pues como se mencionó no existe una lista única de grupos de interés ya que estos cambian con el tiempo (Mitchell, Agle y Wood, 1997), donde deben ser monitoreados e identificados constantemente pues dependen de la industria, la ubicación y el interés que se tenga. Las organizaciones tienen el desafío de monitorear el entorno, estar alerta frente a los cambios, tener claridad y un conocimiento amplio de los actores que influyen en su actividad pues será ésta una clave para la interacción dinámica y oportuna con estos agentes que son relevantes para la organización (Gil y Paula, 2011).

Hay características que permiten a la organización segmentar y a su vez seleccionar los grupos de interés como lo son; la influencia en el desarrollo de la actividad actual o futura de la organización, las expectativas y nivel de compromiso, su dependencia en la organización, la cercanía de los grupos que interactúan y la responsabilidad con aquellos que tienen obligaciones legales (Granda y Trujillo, 2011); criterios que dependen de cada momento y son intercambiables, adaptables y muchas veces únicos para cada organización que pueden y deben agregar valor en el proceso de generación de innovación, así como su impacto y relevancia (Olcese, Rodríguez Ángel y Alfaro, 2008 en Gil y Paula, 2011). Esto permite a las organizaciones estructurar de forma clara qué grupos de interés son prioritarios para establecer mecanismos de comunicación, estrategias de trabajo y compromisos; y a su vez definir qué grupos de interés quedan para trabajos futuros.

Al igual se tienen categorías para la priorización de los grupos de interés según su nivel, que inicia desde el crítico, como aquéllos que tienen un impacto económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias y crean el futuro del sector; seguido del básico, aquellos con impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna

manera en los procesos clave de la compañía y finalmente se tienen los complementarios, aquellos que tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente en la reputación y pueden proveer servicios o productos complementarios (Gil y Paula, 2011).

#### 4.4.2. Selección métodos y herramientas

Vale la pena contar con métodos y herramientas para el trabajo que se realiza con los diferentes grupos de interés y las organizaciones para generar innovación; para esto hay plataformas tecnológicas de apoyo a los procesos y actividades de colaboración y gestión del conocimiento (Aldazabal et al., 2014). Es necesario disponer de estos espacios y canales para la interacción, que faciliten los procesos de innovación abierta (Bediaga & Aldazabal, 2014), den claridad al proceso y teniendo mecanismos para la gestión y mención de nuevas ideas, además de promover espacios para desarrollar y compartir novedades.

Existen plataformas tecnológicas que ayudan con esta gestión, dentro de ellas vale la pena mencionar las siguientes: crowdsourcing, redes sociales internas, plataformas colaborativas y blogs que cuentan con técnicas sistémicas para la dirección de innovación y mecanismos para la gestión de proyectos de innovación (Aldazabal et al., 2014). Esto implica un reto importante para que las compañías definan el mejor método y forma, bajo la cual harán seguimiento y revisarán el avance de sus proyectos de innovación, como a su vez, contarán con herramientas para dar a conocer sus ideas y que sus agentes externos y grupos de interés puedan conocer para que participen de forma activa y en conjunto den resultado a procesos, productos y servicios innovadores.

Por otra parte, también se identifican entornos de experimentación y co-creación como los *Living Lab* que sirven de apoyo a la hora de incorporar a los usuarios y diversos grupos de interés en los proyectos de innovación. Cuanto mayor es el número de grupos de interés participante y cuán diversos sean, mayor es la madurez de la colaboración para producir resultados exitosos, estas plataformas de

innovación abiertas son ecosistemas flexibles en los que de una forma iterativa se fomenta la participación de los actores clave, teniendo al usuario como el centro de este proceso (Bediaga y Aldazabal, 2014).

Las comunidades Online o comunidades virtuales también se constituyen como ecosistemas donde se afianzan relaciones entre actores con intereses compartidos, procesos o proyectos de innovación y en donde la cooperación se da independientemente de la cercanía geográfica o institucional (Bediaga y Aldazabal, 2014).

#### 4.4.3. Gestión procesos, proyectos y rutinas de innovación

Los proyectos, rutinas y procesos son los elementos que ayudarán a materializar la generación de innovación. Estos se relacionan con la etapa de ejecución en la que los compromisos y actividades se llevan a cabo. Cuando se ejecutan los compromisos se reduce la incertidumbre y las interacciones de las partes llegan a ser predecibles (Smith y Ven, 1994).

Estas interacciones se materializan en acciones de carácter colaborativo que pueden tener los siguientes escenarios: la definición de una estrategia de innovación compartida, procesos compartidos de vigilancia competitiva, desarrollo colaborativo de proyectos de innovación, intervenciones conjuntas para la generación de ideas, asimilación y transformación de los activos de conocimientos compartidos o comercialización conjunta de la innovación (Castellano y Berasategui, 2014)

- Procesos: Mediante los procesos será posible ejecutar de una forma continua y sistemática las actividades que permitirán la innovación ( Sánchez et al., 2014). Las fases de la innovación son gestionadas a través de procesos, los cuales se pueden dar de forma concurrente o simultánea, no de forma lineal. En estos procesos se integran los grupos de interés ya sean internos a la organización para capturar un alto grado de integración funcional, así como

los grupos de interés externos como proveedores, clientes, universidades, agencias gubernamentales, etc. En cada actividad o fase del proceso de innovación se van desarrollando y repitiendo diferentes rutinas en la organización (Aldazabal et al., 2014).

- Rutinas: Las rutinas de innovación suponen unos cambios de comportamientos colectivos que permitan a la organización relacionarse de una forma diferente, en la innovación interorganizacional, por ejemplo, incorporan un grado de apertura hacia los recursos externos y modifican las rutinas en el ámbito interno que llevan a la organización a participar en escenarios de red de colaboración con otras organizaciones o grupos de interés, en comunidades de aprendizaje o de práctica en innovación/ creatividad (Aldazabal et al., 2014).
- Proyectos: Los proyectos de I+D+i se diferencian de otro tipo de proyectos por su alto grado de incertidumbre y riesgos, los resultados pueden diferir de los objetivos iniciales, pero pueden ser igualmente valiosos (ICONTEC, 2018). Para este tipo de proyectos se recomienda la gestión ágil de proyectos, la cual supone un mayor solapamiento de actividades, una mayor interacción con el cliente, integra equipos heterogéneos y supone una mayor eficacia en cuanto rapidez y entrega de mínimos productos viables, mediante la entrega de valor de forma incremental y evolutiva (Abizuri et al., 2014).

#### 4.4.4. Definición y seguimiento métricas

Es importante definir en los procesos de generación de innovación con los grupos de interés los indicadores y mecanismos de seguimiento, que demuestren la ejecución y gestión que se está realizando; que permitan analizar la efectividad y también mirar de forma oportuna el replanteamiento de objetivos y rutas de trabajo para lograr con éxito los objetivos y metas trazadas. Tener métricas permite analizar, comprender, controlar y mejorar; teniendo la claridad del proceso que permita el buen desempeño de las personas que hacen parte del trabajo colectivo. Así mismo, es importante que no sólo se cuente con métricas al finalizar el proceso

de innovación, sino al contrario, que se tengan desde el inicio del proceso; que permita identificar y superar las novedades en etapas tempranas, cuidando la relación y estableciendo procesos para la resolución de conflictos (Hoang y Rothaermel, 2016).

Se definen las métricas dependiendo del tipo de innovación y del beneficio o valor que se espera generar, por ejemplo, el impacto de la innovación social se puede medir de acuerdo con el valor generado y que es distribuido en la sociedad, mientras que en la innovación frugal la generación de valor se mide mediante la optimización de los recursos (Franco y Guerra, 2018).

#### 4.4.5. Plan de salida

Aunque en el marco se propone la construcción de relaciones a largo plazo con los grupos de interés para la generación de innovación, es posible que se tenga que contemplar un plan de salida cuando ya no se perciban beneficios o se presenten conflictos que supongan como mejor solución una terminación de la alianza.

La terminación de una alianza debe seguir un proceso que defina claramente las responsabilidades de la organización y de los diversos grupos de interés involucrados; es necesario previamente definir como se repartirán las pérdidas y las ganancias y comunicar abiertamente las razones de salida (Hoang y Rothaermel, 2016); algunas de las razones de la disolución se dan por la excesiva estructuración jurídica y supervisión que eliminan la autonomía propia de los interesados; esto puede conducir a desconfianza y conflictos, el incumplimiento de los compromisos pactados, conflictos de intereses y la disolución de las estructuras de gobierno definidas para el éxito de la alianza o acuerdo (Smith & Ven, 1994).

#### 4.5. CONOCIMIENTO

El conocimiento es un componente clave de la innovación, las innovaciones exitosas son cada vez más intensivas en conocimiento (Lee-Sung, 2006). En este elemento

general se identifican cuáles de los recursos y activos de conocimiento internos o externos a la organización son necesarios. Cuando la organización identifica que no posee dicho conocimiento se abre al exterior para incluir el conocimiento necesario y las competencias que permitirán generar innovaciones con sus grupos de interés. Este proceso lleva a la obtención de un conocimiento interorganizativo, basado en las relaciones y colaboraciones que tienen diferentes organizaciones y con las que se crea un nuevo conocimiento necesario para éstas; siendo procedente de agentes externos que permiten reconocer el valor de la innovación abierta; pues es acá, donde las organizaciones pueden y deben mantener relaciones fuertes con los diferentes grupos de interés, tanto en el proceso de acumulación de conocimiento como en su comercialización (Castellano y Berasategui, 2014).

Vale la pena resaltar que el conocimiento ocupa un lugar fundamental en la generación de innovación; Ducker por su parte, en la década de 1950 menciona el término “trabajador del conocimiento” (Lee-Sung, 2006), mientras que Molero e Hidalgo, (2003) afirman que se da una economía del aprendizaje donde las organizaciones desarrollan nuevas formas de creaciones de ideas con agentes externos que permitan mayor eficiencia en su ejecución y se da una alineación con la disposición de capital tanto intelectual como relacional y social (Calderón, 2009); Amidon (1997), reconoce “el conocimiento como un componente clave de la innovación y las acciones asociadas a la gestión, uso y manejo del conocimiento en un proceso de innovación es clave” (Lee-Sung, 2006, p. 5).

Las organizaciones en tiempos de incertidumbre buscan el conocimiento en agentes externos que les permiten avanzar y dar respuesta a diferentes necesidades; donde a través del conocimiento encontrado afuera de la organización y explotando el interno; logra acumular conocimiento y dar respuesta con soluciones y productos innovadores, razón para que las organizaciones se motiven en ir más allá de su entorno y buscar innovaciones a partir del conocimiento que cuentan y que pueden encontrar con sus grupos de interés (Nonaka y Takeuchi, 1999).

#### 4.5.1. Activos de conocimiento

Cuando una organización de forma continua accede a nuevos activos de conocimiento, desarrolla un potencial innovador que le da fuentes de ventajas competitiva, la estrategia para obtener estos activos puede darse en fuentes internas, externas o en la combinación de ambas. Se considera la innovación como “una capacidad dinámica de adquisición, transformación y explotación de activos de conocimiento que se aplican en la obtención de nuevos productos y servicios” (Castellano y Berasategui, 2014, p. 116).

La interacción con diversos grupos de interés en el proceso de generación de innovación permite a las organizaciones incorporar en sus procesos de innovación “capacidades cognitivas disímiles” producto de las diferentes experiencias de los agentes involucrados en el proceso, esto se traduce en una mayor amplitud del foco organizacional y provee fuentes de innovación a través de nuevos activos de conocimiento (Castellano & Berasategui, 2014). El conocimiento es un recurso subjetivo, es parte de las personas que lo poseen y a veces es difícil explicitarlo (Bediaga & Aldazabal, 2014); lo anterior es lo que se define como conocimiento tácito que incluye elementos cognoscitivos y modelos mentales de los seres humanos, la clave para obtenerlo es la experiencia compartida que se enriquece en las relaciones (Nonaka y Takeuchi, 1999).

La apertura del modelo de negocio en términos de activos de conocimiento se da en dos perspectivas: una perspectiva compradora donde se incorporan recursos externos de los grupos de interés al modelo de negocio, y la perspectiva vendedora o explotación de activos propios de la organización fuera de su propio modelo de negocio por terceros, esto incrementa el valor de los recursos compartidos (Castellano y Berasategui, 2014).

#### 4.5.2. Gestión del conocimiento

La gestión de conocimiento permite a la organización identificar procesos de generación de valor mediante la gestión de sus recursos e identificación de la necesidad de incorporar nuevo conocimiento (Suárez, 2007).

La apertura de la organización para generar innovación está basada en la gestión del conocimiento que se realiza de forma interna y externa, que permite la obtención de nuevo conocimiento mediante las interacciones que se realizan con los diferentes grupos de interés que intervienen y dar lugar al desarrollo de nuevos procesos y productos innovadores (Pavón et al., 2015). Este es uno de los retos que tienen las organizaciones que buscan adoptar un sistema de innovación más abierto; pues se requiere identificar y gestionar el conocimiento que existe al interior de si y en su entorno (Lichtenthaler y Lichtenthales, 2009 en Pavón et al., 2015), involucrando diferentes partes y obteniendo valor para la ejecución de sus actividades.

Esto implica tener una mirada más abierta, pensando que es posible encontrar información, conocimiento e ideas importantes en cualquier sitio fuera de la organización; conectando esto de forma creativa y eficaz en favor de la organización (Bediaga y Aldazabal, 2014), que permita adoptar una cultura de red con una capacidad constante para escuchar y conversar con múltiples redes, creando valor y un nuevo y valioso conocimiento (Sánchez et al., 2014).

#### 4.5.3. Derechos de propiedad Intelectual

Para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés, es necesario tener en cuenta elementos que protejan esta relación, sus actores y así mismo el resultado derivado de esta actividad; que permita llevar a un feliz término los objetivos trazados y se proteja a los diferentes participantes desde la ética y el buen desarrollo del trabajo realizado; el cual tiene un impacto económico. El resultado de la innovación es representado, en un capital intelectual como productos, patentes o licencias de tecnología; un capital estructural mediante procesos, procedimientos financieros o métodos de fabricación y un capital humano

como lo es la gente con mano de obra especializada y/o talentos especializados (Lee-Sung, 2006); recursos que son intangibles, con características distintas y abstractas en una organización, como “la reputación, marca, cultura, conocimiento tecnológico, conocimiento organizacional e individual y recursos tecnológicos que proporcionan a la empresa una capacidad de innovación, que se materializa en patentes, marcas, licencias, contratos de aprendizaje y experiencia” (Perdomo-Charry, 2014, p. 4).

Dar claridad en este proceso permite disminuir riesgos en el relacionamiento externo, la atracción de recursos y aliados estratégicos y aumentando la seguridad de las condiciones de negociación (TECNNOVA, 2014); pues permite el intercambio de información, protege la confidencialidad y limita divulgaciones futuras (Castellano y Berasategui, 2014). Powell y Grodal (2005) mencionan la importancia de la colaboración informal - no contractual en innovación, donde se pueden llegar a producir derechos de propiedad intelectual y patentes que en el futuro serán acuerdos formalizados en las organizaciones (Castellano y Berasategui, 2014); donde se describen las fases de creación, identificación, protección, valoración, comercialización y defensa de la propiedad intelectual; dando lugar a la consolidación de una red natural donde se supera lo individual, prima lo colectivo, la región y así mismo el país (TECNNOVA, 2014).

En la generación de innovación entre la organización y los grupos de interés, la propiedad intelectual posibilita la colaboración y el trabajo en total confianza porque tiene de alguna manera protección contra la copia directa de otros miembros del entorno. Siendo en la innovación abierta, la propiedad intelectual un tipo de activo que permite generar ingresos adicionales al modelo de negocio actual ya que da lugar a nuevos modelos y oportunidades; pues ésta se emplea para crear valor, de forma directa o a través de explotación de mecanismos fuera de la organización.

## 4.6. TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es fundamental para el desarrollo de Innovación, es un componente clave y estratégico, pues el talento humano es el factor diferencial de las organizaciones, ya que al contar con un equipo de trabajo que este alineado con las metas y objetivos de la organización, que esté abierto al cambio logrando flexibilidad y apertura para nuevos métodos de trabajo; será posible desarrollar capacidades generando valor y manteniendo un liderazgo constante para afrontar los retos y el desarrollo de innovaciones con los grupos de interés.

### 4.6.1. Definición equipo de trabajo

Para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés es necesario resaltar el rol que tiene el equipo de trabajo, teniendo presente que las personas que integran las organizaciones son quienes realmente innovan (Aldazabal et al., 2014); por tanto, la innovación requiere una participación de las personas, las cuales generan una estrecha relación dando acceso a información y recursos que pueden ser similares, diferenciados y permiten complementarse (Büchel et al., 2013). De aquí la importancia de definir los integrantes que ejecutarán las iniciativas de innovación con los grupos de interés.

Para Nicholason, Rees & Brooks-Rooney (1990), el talento humano debe ser orientado como principal generador de innovación, permitiendo identificar conocimiento en beneficio de la empresa, fomentando el trabajo en equipo que dé como resultado el aprendizaje organizacional (Yepes, 2019). Por tanto, el enfoque de trabajo en equipo propicia que el conocimiento sea compartido mediante la interacción y construcción de diferentes actores incluyendo los grupos de interés, dando lugar a la generación de ideas que lleven a la creación de soluciones innovadoras

#### 4.6.2. Gestión del cambio

La gestión del cambio promueve acciones de acondicionamiento de la cultura organizacional para la innovación y la colaboración con los grupos de interés (Castellano y Berasategui, 2014) en la medida en que se trabaja al interior de la organización para favorecer la apertura de trabajo colaborativo con agentes externos y para trabajar la resistencia ante el cambio en innovación.

La gestión del cambio permite que la organización se adapte y de respuesta a las diferentes necesidades para la generación de innovación, promoviendo el desarrollo de habilidades como el liderazgo en las personas, desarrollo de las competencias, despliegue de incentivos y la acción de cambio al interior de la organización para cooperar con agentes externos como los grupos de interés (Castellano y Berasategui, 2014); por tanto, es importante que los trabajadores sientan la apertura de la organización y colaboren con los usuarios fuera de los espacios internos y de la jerarquía de la organización, (Bediaga y Aldazabal, 2014) dando lugar a innovaciones con los grupos de interés que traen ventajas en la reducción de costos, aceleran el proceso la Innovación, agilizan los procesos de generación, usan el conocimiento externo como el interno y permiten aumentar la creatividad (Pineda, 2009).

#### 4.6.3. Definición rutinas organizacionales

Las rutinas organizacionales permiten determinar la forma de hacer las cosas basados en las experiencias, mediante la interacción con los actores según los recursos que cada uno dispone; estas rutinas pueden ser formales e informales y surgen en cualquier nivel de la organización. Por tanto, es la organización quien debe tener dentro de su actuar esquemas de trabajo con sus grupos de interés para la generación de innovación siendo capaz de integrar recursos y capacidades de las personas y/o grupos del entorno a un conocimiento colectivo, que al ser puesto en práctica dará lugar a un resultado exitoso de innovación.

Las rutinas representan el conocimiento incorporado, tácito y explícito, cercano a la acción, algo que Pentland (1992) denominó “conocimiento práctico”. Adoptar estas rutinas con fuentes externas implica cambios en las dinámicas de trabajo al interior de la organización (Aldazabal et al., 2014), a través de éstas se crea, se articula y se incorpora conocimiento al determinar cómo se puede innovar en las organizaciones (Aldazabal et al., 2014).

Poner en marcha la innovación en la organización requiere un cambio de rutinas y que potencie la transversalidad. Es necesario incorporar la innovación abierta a la estrategia de la empresa, donde la dirección como el resto de los trabajadores puedan estar involucrados (Bediaga y Aldazabal, 2014).

#### 4.6.4. Absorción del conocimiento

Explotar el conocimiento en los procesos de innovación abierta entre la organización y sus grupos de interés permite la apropiación de éste, dando lugar a la absorción por el desarrollo de las capacidades para su integración, (Abizuri et al., 2014), este concepto analiza el intercambio de conocimiento entre empresas y es un aspecto clave en los negocios basados en redes de innovación interorganizacionales (Cohen y Levinthal, 1990 en Castellano y Berasategui, 2014).

Según Cohen y Levinthal (1990, p. 128), la innovación trae consigo la acumulación de conocimiento que se sintetiza en el término “capacidad de absorción”, haciendo referencia a “la habilidad de la organización para identificar, asimilar y explotar conocimiento del ambiente externo”, el cuál es un componente crítico de las capacidades innovadoras. Por otra parte, la combinación entre la cultura organizacional y el carácter innovador con otros recursos y características externas e internas a la organización crea una mayor capacidad para innovar (González-Campo y Hurtado, 2014). El conocimiento que proviene del exterior es diseminado por toda la organización, acumulado como parte de la base de conocimiento de la compañía y utilizado por aquellos que se encargan de desarrollar nueva tecnología y diseñar nuevos productos (Nonaka y Takeuchi, 1999)

#### 4.6.5. Capacidades organizacionales

“La capacidad organizacional es la capacidad de una organización para establecer estructuras y procesos internos que crean competencias específicas de la organización y le permiten adaptarse a las presiones externas cambiantes” (Ulrich y Wiersema, 1989, p. 6); en los temas de innovación y grupos de interés se identifican capacidades como: la capacidad de integración de las partes interesadas, capacidad de innovación continua, capacidad de relacionamiento y capacidad de aprendizaje organizacional (Robledo, et al., 2010).

Para llevar con éxito los procesos de innovación abierta es necesario desarrollar las capacidades organizacionales que gestionen sus procesos; estas capacidades mejoran la gestión de las colaboraciones de una organización con agentes externos basados en la capacidad para gestionar el conocimiento y construir una organización que aprende (Lichtenthaler, 2011), bajo los criterios definidos por la estrategia empresarial y social que promueven ambientes colaborativos, así como el trabajo en red (Robledo et al., 2010).

Las organizaciones deben desarrollar las capacidades individuales para explorar e integrar fuentes externas de información (Nonaka y Toyama). La participación de los interesados puede mejorar la integración de una organización (Senge) así como su capacidad para lograr el conocimiento, retención y explotación del conocimiento (Ayuso, et al, 2006 en Scuotto et al., 2019).

#### 4.6.6. Liderazgo

Este fue uno de los elementos identificados en las entrevistas. El liderazgo en las organizaciones moviliza la acción de las personas que la componen, donde se dan peticiones de forma deliberadas en la conducción de equipos para el logro de objetivos comunes y organizacionales. El liderazgo es el que permite la efectividad de los equipos de trabajo y consiste en adaptar las necesidades del grupo; donde se requiere desarrollar a los integrantes, potencializar sus habilidades, reconocer sus fortalezas generando en ellos un gran compromiso y confianza.

Para los ejercicios de generación de innovación con los grupos de interés, se requiere definir claramente un liderazgo formal que se encargue de esta gestión, que fomente la construcción y el empoderamiento de las personas para llevar a cabo las iniciativas; el líder es el actor que facilita las relaciones entre los interesados pero no imparte órdenes (TECNNOVA, 2014); en este proceso también es posible tener un liderazgo informal dado por el rol, el conocimiento y la responsabilidad que se da de forma deliberada en el proceso; este último tipo de liderazgo se identifica en la prácticas de generación de innovación con los grupos de interés, donde se evidencia un liderazgo rotativo e interdisciplinar, ya que en las fases de proceso están inmersas diferentes áreas y actores; por lo que se promueve que desde el principio se tengan identificadas todas las áreas participantes de la compañía como sus actores clave, y empoderarlos en el proceso.

Los elementos generales y particulares anteriormente descritos, que componen el marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización y los grupos de interés; pretenden dar a los gerentes información útil como apoyo para la definición de su estrategia y toma de decisiones, al igual que elementos para gestionar la innovación. Actualmente, no existe una metodología y/o receta que diga exactamente como abordar la generación de innovación con los grupos de interés, sin embargo, estos elementos dan una noción de los aspectos más relevantes para tener en cuenta.

## 5. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Esta investigación partió del interés de entender cómo las organizaciones estaban realizando innovaciones bien sea de producto, proceso o de servicio con otras organizaciones que no necesariamente fueran de la misma industria, buscando comprender las motivaciones y la forma en cómo se gestiona el proceso para llevar a cabo estas iniciativas de innovación; tendencia que se evidencia en el mercado donde las organizaciones se unen entre sí para innovar.

Al comienzo de esta investigación se plantearon objetivos específicos que conducían al objetivo general y permitían responder la pregunta de investigación ¿Cómo se genera Innovación entre la organización y sus grupos de interés? Luego de hacer una revisión de la literatura y complementar con un trabajo exploratorio en organizaciones colombianas se llegó a las siguientes conclusiones que se presentan de cada uno de los objetivos específicos y del objetivo general.

### **Objetivos Específicos:**

- Reconocer los enfoques, perspectivas y tendencias alrededor de la innovación entre la organización y sus grupos de interés mediante una exploración bibliográfica.

En la literatura se encontró información relevante para la investigación, fue posible identificar claramente la tendencia y evolución de la innovación entre la organización y sus grupos de interés, la cual inicia con una perspectiva de trabajo individual y pasa a una mirada de trabajo en equipo e integrado que va más allá de relaciones transaccionales a una mirada más de cooperación y de creación de valor en conjunto que propicie en las organizaciones tejer relaciones a largo plazo para obtener ventajas competitivas, sobrevivir en el tiempo, responder a las necesidades del entorno y generar valor a la sociedad mediante la generación de innovación.

Se evidenció en la literatura que en el enfoque de innovación social, el capital relacional cobra gran importancia; las organizaciones con un propósito económico y social ven grandes beneficios de este relacionamiento ya que pueden identificar nuevas oportunidades, acceso a nuevos mercados, partes interesadas o nuevas comunidades, pueden compartir el riesgo al adelantar iniciativas de innovación con sus grupos de interés y pueden mejorar su conocimiento, y base de habilidades para ayudar a construir capacidades e implementar innovación social.

Una tendencia inclusiva de los diversos grupos de interés llevará a la organización a explorar nuevas arenas de posibilidades que le permitan innovar y desarrollar nuevos modelos de negocio con potenciales grupos de interés, que tengan las capacidades o conocimiento que la organización aún no posee. Esta tendencia abre un sin número de posibilidades para desarrollar innovación con los grupos de interés, esta razón motivó a desarrollar un marco de trabajo para que la organización tenga en cuenta los elementos que la llevarán a ejecutar estas nuevas iniciativas con éxito con sus grupos de interés. Aunque el objetivo estaba dirigido a definir los elementos para la generación de innovación, en la literatura se encontró que esta generación debe complementarse con una difusión y absorción de la innovación, es decir, con la entrega de valor y con la captura de valor respectivamente y de la apertura de una innovación abierta donde se involucran los diversos grupos de interés

El segundo objetivo tuvo como fin realizar un estudio exploratorio que contribuyó a complementar el marco de trabajo teórico, con esto fue posible ir más allá de la literatura para entender la realidad de lo que se vive actualmente en las organizaciones.

- Examinar en empresas colombianas mediante un estudio exploratorio empírico elementos que permitan complementar el marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés.

Para la investigación el trabajo exploratorio fue de gran valor, se logró complementar el marco de trabajo teórico y se evidenciaron similitudes, diferencias y aspectos que sólo se identificaron en la práctica y que hoy tienen las organizaciones para la generación de innovación con sus grupos de interés; como la búsqueda de culturas similares, las conversaciones informales, el liderazgo y las interacciones que se dan por conveniencia, necesidad y referenciación de conocidos. Al complementar el marco de trabajo, se evidenció un porcentaje alto de similitud frente a los elementos identificados, lo cual permitió dar fuerza al marco y realizar los respectivos análisis. También se concluye que hay una gran motivación de estas organizaciones para trabajar en conjunto con sus grupos de interés y continuar innovando.

Finalmente, el último objetivo específico consiste en determinar los elementos que hacen parte del marco de trabajo.

- Determinar los elementos que fundamentan el marco de trabajo que sirvan de apoyo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés

Los elementos del marco de trabajo son transversales a todas las organizaciones que pretendan generar innovación con sus grupos de interés, los cuales son dinámicos y a elección, puesto que cada organización concibe la innovación con sus elementos particulares; en el marco se definieron unos elementos que tienen que considerarse y brindan la base para que la innovación se lleve a feliz término. En la innovación con grupos de interés se busca implementar nuevas ideas que creen valor al solucionar un problema, satisfacer una necesidad o explorar nuevos modelos de negocio que lleven a la sostenibilidad de las organizaciones. Esta investigación no solo lleva a generar innovación que es una fuente considerable de ventaja competitiva, sino que además brinda los elementos necesarios para una gestión integral, holística y dinámica de trabajo colaborativo con los grupos de interés para generar innovación.

El resultado de la innovación se potencializa si la organización logra establecer relaciones efectivas con los grupos de interés que participan del proceso de innovación; con este relacionamiento que se fundamenta en principios como la confianza, el compromiso, la transparencia, la justicia, la comunicación y el diálogo se constituyen recursos intangibles que dan ventaja competitiva a las organizaciones a largo plazo, ya que no sólo se crea valor, sino también, se captura valor, mediante las capacidades y conocimientos que logra intercambiar con su grupos de interés y absorber en su interior.

### **Objetivo General:**

- Proponer un marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés.

Para el desarrollo de la investigación se consideró un marco de trabajo el cual presenta una serie de elementos que permitan gestionar la innovación con los grupos de interés, de una forma práctica y menos rigurosa. El marco de trabajo contempló elementos transversales a todas las organizaciones que pretendan generar innovación con sus grupos de interés, los cuales son dinámicos y a elección, puesto que cada organización concibe la innovación con sus elementos particulares; sin embargo, se definieron algunos elementos que tienen que considerarse para llevar con éxito una innovación cuando la organización involucra diversos grupos de interés. Con el marco de trabajo propuesto, se pretende dar unas bases para que la innovación se lleve a un feliz término gracias a la relación que se gesta entre la organización con sus grupos de interés para este propósito.

### **Conclusiones sobre la metodología**

El trabajo exploratorio en la literatura es fundamental como base conceptual; la conexión entre lo encontrado en la literatura y el trabajo exploratorio posibilitó a esta investigación construir un marco de trabajo emergente, dinámico y teniendo

información real de las prácticas organizacionales para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés.

Gracias al estudio exploratorio realizado por medio de las entrevistas fue posible complementar el marco de trabajo teórico e identificar elementos que no fueron tan explícitos en la literatura. Las conversaciones informales, los pilares y valores de las relaciones a largo plazo fueron un factor común en todas las entrevistas; construir camino más que pensar sólo en resultados es lo que buscan las organizaciones cuando trabajan con sus grupos de interés para generar innovación. Se identifica que cuando hay un resultado exitoso, dicha relación no se termina cuando se genera la innovación, por el contrario, se busca generar nuevas innovaciones que capitalicen el aprendizaje adquirido en experiencias previas; este fortalecimiento de las relaciones y el grado de apertura que tenga la organización para trabajar con los grupos de interés debe permear la cultura organizacional para que sea posible incorporar nuevos procesos, proyectos y rutinas que incorporen la innovación con sus grupos de interés.

### **Trabajos futuros**

Se propone para futuras investigaciones y trabajos, profundizar en los siguientes temas, los cuales se identificaron durante la investigación como importantes para las organizaciones en la actualidad; teniendo presente que la innovación y la gestión de los grupos de interés en este proceso son factores que propician una ventaja competitiva y permiten el desarrollo de las organizaciones y la sociedad.

Profundizar en la literatura cómo impacta el relacionamiento de las organizaciones con sus grupos de interés para la generación de innovación, que permita entender como éstas se unen en medio de sus diferencias y encuentran similitudes para realizar un trabajo colaborativo.

Análisis exploratorio y participación en el proceso de generación de innovación de la organización y sus grupos de interés, donde se documente el proceso, las actividades y se profundice como la cultura impacta su ejecución y éxito.

Convertir el marco de trabajo en un marco de acción, donde se definan los pasos que permitan llevar a la práctica los elementos definidos en este trabajo de grado.

Proponer un análisis cuantitativo y cualitativo del impacto que puede darse al implementar los elementos del marco de trabajo para la generación de innovación entre la organización y sus grupos de interés.

Profundizar en las dimensiones de absorción y difusión de la innovación y su impacto en las relaciones con los grupos de interés.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abizuri, N. S. M., Rodríguez, A. C., Vicente, A. M., Barrutia, J. G., Larrauri, M. E., Charterina, J. A., & Valmaseda, O. A. (2014). Estado de la cuestión en la innovación abierta. In *Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial* (pp. 15–52).
- Aldazabal, J. B., Lopez, U. O., Prieto, J. A., & González, N. E. (2014). Innovación abierta intraorganizacional. In *Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial* (pp. 53–104).
- ANDI. (2018). *Recomendaciones de las empresas ANDI para el nuevo ministerio de ciencia, tecnología e innovación*. Retrieved from [http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI\\_Recomendaciones\\_MinCTel.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI_Recomendaciones_MinCTel.pdf)
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Bediaga, A. E., & Aldazabal, J. B. (2014). Innovación de usuario. In *Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial* (pp. 161–200).
- Bombaywala, M., & Riandita, A. (2015). Stakeholders' Collaboration on Innovation in Food Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169(August 2014), 395–399. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.325>
- Bravo, E. I., Castro, J. R., & León, A. A. (2015). Mapping of the Challenges for the Open Innovation Model's Implementation in Service Sector. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4), 354–361. <https://doi.org/10.12720/joams.3.4.354-361>
- Büchel, B., Nieminen, L., Armbruster-Domeyer, H., & Denison, D. (2013). Managing

- stakeholders in team-based innovation. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 22–49. <https://doi.org/10.1108/14601061311292841>
- Cáceres, N. D. (2015). La Creación De Valor Compartido: Estrategia De Sostenibilidad Y Desarrollo Empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207–230.
- Calderón, M. G. (2009). Adquisición del conocimiento en procesos de innovación abiertos. Una aplicación en el sector de las TIC en España. *Economía: Teoría y Práctica*, (30), 57–82.
- Castellano, E. F., & Berasategui, L. R. (2014). Innovación abierta interorganizacional. In *Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial* (pp. 105–160).
- Chesbrough, H. W. (2003). *OpenInnovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2014). OpenMind BBVA. Retrieved from <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/articuloinnovacion-abierta-innovar-con-exito-en-el-siglo-xxi/>
- Chesbrough, H. W. (2020). *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford University Press.
- Christensen, J. F., & Olesen, M. H. S. K. (2005). The industrial dynamics of Open Innovation--Evidence from the transformation of consumer electronics. *Research Policy*, 34(10), 1533–1549. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.07.002>
- Cilleruelo, E., Sánchez, F. F., & Etxeberria, B. R. (2008). Compendio de definiciones

del concepto “innovación” realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Revista de Ingeniería de Organización*, (36), 61–68. Retrieved from <https://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/71>

Comisión Europea. (1995). *Libro Verde de la Innovación*.

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/258887%5Cnpapers3://publication/uuid/D3FB3C33-CA8F-49A1-9051-8B7D202C59F4>

Emden, Z., Calantone, R. J., & Droge, C. (2006). Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 330–341. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00205.x>

Enright, S., McElrath, R., & Taylor, A. (2016). *The future of stakeholder engagement: Transformative engagement for inclusive business*. Retrieved from [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_Future\\_of\\_Stakeholder\\_Engagement\\_Report.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_Future_of_Stakeholder_Engagement_Report.pdf)

Fernandez, J. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, 6, 122. <https://doi.org/10.7263/ADR.RSC.006.07>

Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Adresearch Esic International Journal of Communication Research*, 6(6), 130–143. <https://doi.org/10.7263/adr.rsc.006.07>

Franco, J., & Guerra, A. R. G. (Eds.). (2018). *Nuevos enfoques de la innovación: Inclusión social y sostenibilidad*. México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC.

- Frandsen, F., & Johansen, W. (2015). Organizations, Stakeholders, and Intermediaries: Towards a General Theory. *International Journal of Strategic Communication*, 9(4), 253–271. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2015.1064125>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2007). Managing for Stakeholders. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1186402>
- Freeman, R. E. (2011). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. Retrieved from <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. *Darden Business School Working Paper No. 01-02* (Vol. 77). <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Gassmann, O. (2006). Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36(3), 223–228. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00437.x>
- Gil, A. L., & Paula, L. B. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 11(1886–516), 71–90.
- González-Campo, C., & Hurtado, A. A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 277–286. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.015>

- Granda, G. R., & Trujillo, R. F. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, (381), 71–76.
- Guédez, V. (n.d.). Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial. Retrieved from [https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1063/140127 Los grupos de interés.pdf](https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1063/140127_Los grupos de interés.pdf)
- Henao, L. M. C., & Zapata, J. C. G. (2018). *Marco de trabajo para la gestión del conocimiento y la innovación en redes organizacionales*. Universidad EAFIT.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, M. del P. L. (2014). *Metodología de la investigación* (6a Edición). México: Mc Graw Hill. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520902%0A>
- Hillman, A., & Klein, G. D. (2001). Shareholder Value , Stakeholder and Social Issues : What's Management the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139. <https://doi.org/10.2307/3094310>
- Hoang, H., & Rothaermel, F. T. (2016). How to manage alliances strategically. Why do so many strategic alliances underperform — and what can companies do about it? *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 1–8.
- Huizingh, E. K. R. E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2–9. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>
- ICONTEC. Sistema de Gestión de la Innovación. Requisitos (2018). Retrieved from <https://www.icontec.org/rules/sistema-de-gestion-de-la-innovacion-requisitos/>
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the

innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of Business Research*, 69(2), 525–540. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.009>

Kong, X., & Li, X. (2007). A Systems Thinking Model for Innovation Management: The Knowledge Management Perspective. In *International Conference on Management Science & Engineering (14th)*. Harbin, China.

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster- Moving World*. Boston: Harvard Business Review Press. Retrieved from <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>

Lee-Sung, A. (2006). A Strategic Management Framework for Leveraging Knowledge Innovation. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 14(3), 32–49.

Lichtenthaler, U. (2011). Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions. *Academy of Management Perspectives*, (1), 75–93. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/23045037>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (Vol. 1304). London: SAGE Publications.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259247>

Montañez, G. M., & Gutiérrez, S. O. (2015). *La Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de los grupos de interés*. Guadalajara: Cenid Editorial. Retrieved from <https://www.coursehero.com/file/41527697/Dialnet-LaResponsabilidadSocialEmpresarialDesdeElEnfoqueDe-652147pdf/>

- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 15(2), 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La Organización creadora de Conocimiento. cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. (Oxford, Ed.). México.
- Nueno, P., Kaltholl, O., & Nonaka, I. (1998). *La luz y la sombra: la innovación en la empresa y sus formas de gestión*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Handbook of Innovation Indicators and Measurement*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Pavón, A. H., Hernández, A. E. V., Suárez, J. H., Jiménez, B. V., & Sánchez, V. R. (2015). Análisis de los modelos de Innovación Abierta. Ventajas de su aplicación. *Avanzada Científica*, 18(3), 32–44.
- Perdomo-Charry, G. (2014). Estado del arte del campo de la innovación y su gestión, 1–12.
- Perdomo-Charry, G., González-Campo, C., & Murillo, G. V. (2020). *El conocimiento y la innovación desde las empresas a las redes de innovación*. Caldas: Editorial Lasallista.

- Pérez, C. (2010). Technological revolutions and techno-economic paradigms'. *Cambridge Journal of Economics*. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 185–202. <https://doi.org/10.1093/cje/bep051> [Añadir títulos al proyecto de Citavi utilizando el DOI]
- Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 259–280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00225.x>
- Phillips, W., Alexander, E. A., & Lee, H. (2019). Going It Alone Won't Work! The Relational Imperative for Social Innovation in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 315–331. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3608-1>
- Pineda, L. S. (2009). *Enfoques alrededor de la gestión estratégica de la innovación*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Reinel, M. D., Serpa, I. F. Á., Castilblanco, S., & Cardona, M. (2015). Evolución del concepto de innovación y sus implicaciones en el sector hotelero: revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 4(2), 21–38.
- Robledo, J., López, C., Zapata, W., & Pérez, J. D. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. *Perfil de Coyuntura Económica*, (15), 133–148.
- Sánchez, A. M. (2006). Peter Drucker, Innovador Maestro De La Administracion De Empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2), 69–89. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v2i2.1492>
- Sánchez, D. B., Bediaga, A. E., & Hernández, E. E. (2014). Innovación colectiva. In *Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial* (pp. 201–258).

- Sánchez, D., Bediaga, A., & Hernandez, E. (2014). *Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial*. MIK S.Coop. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/335524356\\_Openbasque\\_un\\_acercamiento\\_a\\_la\\_innovacion\\_abierta\\_desde\\_la\\_perspectiva\\_territorial\\_y\\_empresa\\_rial](https://www.researchgate.net/publication/335524356_Openbasque_un_acercamiento_a_la_innovacion_abierta_desde_la_perspectiva_territorial_y_empresa_rial)
- Sandoval, F. S., & Pernalete, D. C. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 11–32.
- Schumpeter, J. A. (1983). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Eiciones Orbis.
- Scuotto, V., Garcia-Perez, A., Cillo, V., & Giacosa, E. (2019). Do stakeholder capabilities promote sustainable business innovation in small and medium-sized enterprises? Evidence from Italy. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.025>
- Smith, P. R., & Ven, A. Van de. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90–118. <https://doi.org/10.2307/258836>
- Suárez, J. T. (2007). Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés. *Innovar*, 17(30), 153–158.
- Sull, D., & Ruelas-Gossi, A. (2006). Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global. *Harvard Business Review*, 84(11), 42–52.
- Tanaka, N. (2008). Creación del Conocimiento : la Gestión del Conocimiento en organizaciones japonesas como sistema de innovación . In *V Jornadas de*

*Sociología de la UNLP*. La Plata, Argentina. Retrieved from Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.

TECNNOVA. (2014). *Guía estratégica de la Propiedad Intelectual*. Medellín: Vallejo Editores.

Ulrich, D., & Wiersema, M. F. (1989). Gaining Strategic and Organizational Capability in a Turbulent Business Environment. *Academy of Management Executive*, 3(2), 115–122. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274761>

Universidad La Salle. (n.d.). Innovación y Tecnología. Retrieved from <https://www.lasalle.edu.co/investigacion/lineas-de-investigacion/innovacion-tecnologia-1>

Velasco, E. M. B., Zamanillo, I. E., & Intxaurburu, G. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. In *XX Congreso anual de AEDEM* (p. 28).

von Hippel, E. (2005a). *Democratizing innovation*. Cambridge: MIT Press.

von Hippel, E. (2005b). Why Users Often Freely Reveal Their Innovations. In *Democratizing Innovation* (pp. 77–92). MIT Press.

Walker, C. K. (2019). Policy transfer in a corporatist context: Agents, adjustments and continued innovation. *Public Policy and Administration*, 34(3), 308–328. <https://doi.org/10.1177/0952076718754617>

Yepes, N. B. (2019). El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional. *Science of Human Action*, 4(1), 147–163. <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3143>

## ANEXOS

### Anexo A. Bitácora Estudio Exploratorio - Entrevistas

N°	Preguntas	Grupo Afín - Barbara Osorio - Gerente Unidad estratégica
1.	<p>¿Años de la Empresa?, ¿A que se dedican?, ¿Cuántos empleados?</p> <p>¿Lugares en los que opera?</p>	<p>Nace en el 2005, empresa adolescente, 160 personas, tema principal comercialización de medicamentos.</p> <p>Están en 3 unidades de negocios: comercialización al paciente con cargo a la aseguradora, distribución con clientes y operadores especializados y la educación en adherencia en casa.</p> <p>Grupo Afín opera a nivel país, la sede principal es en Medellín y tiene presencia en Bogotá, Barranquilla y Bogotá para atender sus alrededores.</p>
2.	<p>¿Cómo se define la innovación en su organización?, ¿Considera que esta definición se ha transformado y por qué?</p>	<p>Definición de Innovación: Innovación es hacer posible lo imposible. La misión es mejorar la calidad de vida de las personas. En los diferentes públicos, que son los grupos de interés.</p> <p>Van mejorando a través de los desarrollos que realicen con sus aliados</p>
3.	<p>¿La innovación está declarada dentro de la estrategia de su organización?</p>	<p>La innovación es un valor, siempre están buscando el cambio, más allá de la tarea, no solo para los clientes, sino para los proveedores.</p> <p>Desde que nació se declaró la innovación en la Organización, frente a todos los actores.</p>

N°	Preguntas	Grupo Afín - Barbara Osorio - Gerente Unidad estratégica
4.	<p>¿Han tenido la necesidad de trabajar con otros actores fuera de su organización para adelantar iniciativas de innovación? ¿Cuál fue la iniciativa?</p>	<p>Si, En 3 niveles: Estratégicos, Tácticos y Operativos.</p> <p>En los estratégicos está el tema de salud y bienestar. Que las soluciones sean estratégicas para todo el ecosistema incluyendo universidades, empresas de salud y sector público.</p> <p>En las tácticas se mueven en lo que tienen que ver con experiencia de cliente, crear web, mejoramiento continuo, lo estratégico que busca cosas nuevas, que ayuda a mejorar el horizonte 1.</p> <p>En lo Operativo, mejoramiento continuo, se unieron con la alcaldía Medellín, en temas de Kaizen, con innovaciones en proceso. Con equipos interdisciplinarios y con varios grupos de interés.</p>
5.	<p>¿Cómo evidenciaron esta necesidad o qué los motivó? ¿Se declaró un propósito común? Ellos nos llegaron diciendo, tengo esta necesidad.</p>	<p>Mediante estudios y necesidades que identifican el sector, por ejemplo, En el 2007 se hizo un estudio que arrojó, que sólo el 0,5% se consume el 25% de los recursos. El 1% se gasta el 30% y tan sólo el 10% se gasta el 70% del recurso en términos de medicamentos; se pegaron de acá para solucionar el problema, de ahí partieron para innovación.</p> <p>Crearon radar 2020, le ayudan al asegurador a visualizar de manera proactiva quienes son los pacientes que se van a consumir eso y como bajar para que no se consuman todo.</p> <p>Alrededor de una idea concebido desde lo estratégico se han dado una cantidad de</p>

N°	Preguntas	Grupo Afín - Barbara Osorio - Gerente Unidad estratégica
		<p>negocios. Se alejan de una venta transaccional.</p> <p>Los proveedores también son clientes.</p> <p>Aprovechan las necesidades y oportunidades, más la capacidad del conocimiento en salud para llevar una solución más integral. Más la logística</p> <p>El propósito común, es más del Grupo Afín desde el inicio, porque no vienen de la industria farmacéutica, sino que tienen una mirada diferente. Buscando que ellos tengan un pensamiento diferente.</p> <p>Afín ha orquestado todo, porque les da el manejo de la red donde se mueven varios públicos. Ha sido liderado por Afín en búsqueda de soluciones conjuntas.</p>
6.	<p>¿Se declaró un modelo de gobierno con acuerdos claros para llevar a cabo la iniciativa de innovación?</p> <p>¿Los términos negociados del acuerdo apoyan a los socios en su búsqueda para obtener valor estratégico?</p>	<p>Si.</p> <p>Al ser con organizaciones de diferentes sectores y entes públicos, lo primero que se realizaron fueron firmas de los acuerdos donde se definen las responsabilidades, beneficios y los derechos de propiedad.</p> <p>En esta relación con los grupos de interés, se genera un proceso con gran cantidad de información que permite generar ideas, obtener resultados y al ser un trabajo en conjunto se requiere definir los términos donde todos tengan un valor por el trabajo realizado; pues hay intereses y valores que deben regir esta relación.</p>

N°	Preguntas	Grupo Afín - Barbara Osorio - Gerente Unidad estratégica
7.	¿Quién propició esta iniciativa y cómo fue el proceso? ¿Cuál fue su rol en la iniciativa de innovación con su grupo de interés? (Aportar recursos \$, aportar conocimiento, tecnología, ser integrador del proceso, ser usuario líder, etc.)	<p>Afín</p> <p>Rol: integradores, Lideres. Orquestaron.</p> <p>Tecnología y recursos: Afín,</p> <p>Los Grupos de interés fueron generosos en poner tiempo, especialistas y base de datos, para que Grupo Afín lo use en términos de búsqueda de solución para todos.</p> <p>Al ser reconocidos en el sector por temas de salud y tener referentes en la sociedad para el desarrollo se generó la necesidad de trascender en soluciones con buenos líderes en el mercado que tengan conocimiento y experticia.</p>
8.	Desde su punto de vista, a la hora de considerar a un grupo de interés para la generación de innovación ¿Cuáles cree que son los elementos para tener en cuenta en la selección de este grupo de interés?	Dentro de sus valores también tienen el tema de la Ética. Bienestar de las personas, con responsabilidad, no solo lucro económico, sino tener una solución de bienestar. Tener un beneficio mutuo.
9.	¿Cuáles son los elementos que emplearon con éxito en la ejecución del proyecto de innovación y que prácticas llevaron a cabo?	Ética, Responsabilidad, Bienestar, Beneficios Mutuos

N°	Preguntas	Grupo Afín - Barbara Osorio - Gerente Unidad estratégica
10.	<p>¿Cuáles han sido las barreras para avanzar en el trabajo en conjunto?</p> <p>¿Qué desafíos de adopción de innovación han enfrentado?</p>	<p>Barreras: si se conectan con una sola persona las cosas no salen bien. Buscan a las personas más importantes de la organización, que la gerencia esté involucrada.</p> <p>Cuando dejan en un solo actor las cosas, no funcionan las cosas.</p> <p>Que el proyecto sea importante para mucha gente. Que entiendan la importancia del proyecto y que trascienda.</p> <p>Hacer la conquista de todos los interesados en el grupo de interés.</p> <p>No involucrar 1 sola área, sino muchas.</p>
11.	<p>¿Al final de la ejecución de la iniciativa de innovación, cómo se transfirieron los resultados a la operación y cómo se gestionaron?</p> <p>¿Cómo se dio el cierre efectivo de esta iniciativa?</p>	<p>Al ser soluciones no cierran, una vez se cierra el proyecto se deja claro que luego se van añadiendo cosas, se siguen viendo para crear soluciones de larga data.</p> <p>En la primera fase, dicen hasta acá van, todos los meses van mirando como van y cada 6 meses colocan cosas nuevas y van teniendo una mejora continua.</p> <p>Suman más cosas y actores para tener beneficios.</p>
12.	<p>¿Con quién le gustaría innovar en el futuro? y ¿Por qué?</p>	<p>Piensan que quieren innovar con el Ministerio de Salud, porque piensan que las soluciones que han creado, desde el término de responsabilidad social le pueden servir para ahorrar pues existe mucho despilfarro.</p> <p>Están emprendiendo con las clínicas del país en temas de investigación.</p> <p>No es contactar a una persona, sino involucrar muchas personas.</p>

N°	Preguntas	Grupo Afín - Barbara Osorio - Gerente Unidad estratégica
		Hay cosas técnicas que se tienen que manejar, lo duro muy bueno y lo blando que son relaciones, ser cuidadosos, donde es necesario darle a la gente el interés que requiere.

N°	Preguntas	<b>Industria Sector Eléctrico y Telecomunicaciones</b> <b>Juan Molina Castro (Líder de Gestión Colombia Inteligente)</b>
1.	¿Años de la Empresa?, ¿A que se dedican?, ¿Cuántos empleados? ¿Lugares en los que opera?	<p>Naturaleza-Existencia: No es una entidad jurídica. Es una iniciativa transversal una alianza que tuvo origen en la visión de empresas del sector eléctrico colombiano.</p> <p>Financiación y Composición: se compone aproximadamente de 17 empresas que son miembros incluidos antes del gobierno.</p> <p>Estructura: Organizacional con Comité Directivo. Presidente. Líder de Gestión. Analista de investigaciones, colaborativo. Se compone de 5 Grupos de Trabajo Colaborativo (GTC). En cada uno de los GTC hay representantes de las empresas.</p> <p>El comité directivo asigna sus expertos y también convoca actores de interés (universidades clúster energía u otros que no hagan parte del comité)</p> <p>Empleados. (trabajando en el día a día) 5 + (cinco o seis representantes de cada empresa coordinados por Colombia Inteligente).</p> <p>Historia. Surgió hace 10 años. Se dieron espacios desde el punto de vista regulatorio de lo que sería la transformación del sistema eléctrico tradicional a redes inteligentes).</p> <p>Contribuyó con hoja de ruta al 2030 de transformación del Sector Eléctrico hacia las Redes Inteligentes.</p> <p>Qué trabajan:</p> <p>FASE I Conceptualización. Mejores prácticas en Colombia. Como debería llevarse a cabo la transformación</p> <p>FASE II. Hoja Ruta a 2030. En 2017 revisaron estrategias, capacidades y conocimientos. Marco de Proyectos diferentes</p>

N°	Preguntas	<b>Industria Sector Eléctrico y Telecomunicaciones</b> <b>Juan Molina Castro (Líder de Gestión Colombia Inteligente)</b>
		<p>Se ha iniciado con actividades asociadas a pilotos, acciones que buscan acelerar. Las empresas ya han venido implementando tecnologías y buscan compartir.</p> <p>3 líneas de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Empoderamiento del usuario (Respuesta de la demanda, Medición avanzada)</li> <li>*Integración de las tecnologías en el sector (Generación Distribuida, almacenamiento, vehículos eléctricos)</li> <li>*Transformación de la red. a. Telecomunicaciones b. Transformación Digital. Medios. Arquitectura. Activos y demás.</li> </ul> <p>GTC: Demanda activa, Infraestructura Medición Avanzada (AMI), Recursos Energéticos Distribuidos (DER), Arquitectura Tecnológica, aplicaciones en Alta Tensión.</p>
2.	<p>¿Cómo se define la innovación en su organización?, ¿Considera que esta definición se ha transformado y por qué?</p>	<p>La usamos en el sentido en como a través de una práctica continua de discusión y de conocimiento del uso de las tecnologías el desarrollo colaborativo define el cómo resolver los problemas que hoy en día tenemos, éste es nuestro proceso de innovación. Cómo a través de la discusión colaborativa podemos identificar aquellas acciones que nos permitan hacer un uso amplio de todas las transformaciones tecnológicas del sector eléctrico. Más que una innovación centrada en un producto, porque en Colombia inteligente no se hace diseño de productos.</p> <p>En el 2009 no nació con la visión de innovación, sino que en el 2012 se vio que estaba orientada a servicios (no producto) y al trabajo colaborativo en el 2013.</p>

N°	Preguntas	<b>Industria Sector Eléctrico y Telecomunicaciones</b> <b>Juan Molina Castro (Líder de Gestión Colombia Inteligente)</b>
3.	¿La innovación está declarada dentro de la estrategia de su organización?	<p>Siempre ha estado presente. Buscamos abordar tecnologías nuevas y revisar como adaptarlas al contexto colombiano, soportado en la parte colaborativa.</p> <p>Todo lo que hace Colombia Inteligente, es parte de la innovación del sector eléctrico: su transformación.</p> <p>Colombia inteligente lidera, coordina y transfiere conocimiento al Gobierno, a través de sus GTC (Grupos de Trabajo Colaborativo) para regular los elementos innovadores del sector. Las sesiones de los GTC son conciliadoras y constructivas, lo que facilita el compartir conocimiento para una posterior innovación disruptiva, en un sector difícil como lo es el de un servicio público, la ingeniería eléctrica.</p> <p>Ventaja de este sector: con la iniciativa de Colombia Inteligente el sector eléctrico ya se definió un mapa de ruta y un modelo de gobierno que impacta a muchas iniciativas y proyectos - Relacionar con retos mundiales</p>
4.	¿Han tenido la necesidad de trabajar con otros actores fuera de su organización para adelantar iniciativas de innovación? ¿Cuál fue la iniciativa?	<p>Proyecto Demanda Activa (darle al usuario herramientas para que haga un Consumo consciente y eficiente de la energía eléctrica). Uno de los pilares de la transformación es el trabajo con los usuarios. 50% Cambio tecnología. 50% Los usuarios deben hacer mejor uso. Se identifican acciones que en el contexto colombiano apliquen.</p> <p>Desde 2016 Min Energía. (viene del Plan Integral Gestión Cambio Climático-Economía de Bajo Carbono). Empresas, Universidades, UPME. (Planeador de Energía). ¿Cómo la gestión del consumo de energía es una estrategia para mitigar emisión de gases de efecto invernadero?.</p>

N°	Preguntas	<b>Industria Sector Eléctrico y Telecomunicaciones</b> <b>Juan Molina Castro (Líder de Gestión Colombia Inteligente)</b>
		<p>A fines de 2017 se integra al Plan Integral de Cambio Climático porque la Gestión del Consumo de Energía es una estrategia adicional al simple cambio de Fuentes Sucias (Basada en carbono) por Fuentes Limpias. (FNCER). Se alía con Min Energía y en 2018 identifican potencial de respuesta de la demanda. Talleres nacionales. Diferentes actores. Se definió que tiene impacto de mitigación de cierta cantidad de CO2</p> <p>En el 2019. Se inició Fase de cómo se puede aprovechar el potencial: Aplicaciones Sistema Interconectado (SIN) - Zonas No Interconectadas (ZNI). Se identifican elementos culturales diversos. ¿Cuáles son las preferencias de los usuarios para cambiar el uso? ¿Qué se requiere para la respuesta de la demanda? - Implementación herramienta. Mediados 2019 -- Ejercicio colaborativo: Construcción herramienta de construcción. (Jornada donde se analiza que se requiere de Respuesta de la Demanda. Ciclo de Revisión y Validación Herramienta.)</p> <p>2020. Se está trabajando en cómo se vuelve real: Programa Piloto o mejor, cómo se va escalando (requiere toma de decisión y política pública- Ministerio y se requiere regulación - CREG); así, se busca recomendaciones para Política Pública; recomendaciones para Regulación.</p>

N°	Preguntas	<b>Industria Sector Eléctrico y Telecomunicaciones</b> <b>Juan Molina Castro (Líder de Gestión Colombia Inteligente)</b>
5.	<p>¿Cómo evidenciaron esta necesidad o qué los motivó? ¿Se declaró un propósito común?</p> <p>Ellos nos llegaron diciendo, tengo esta necesidad.</p>	<p>Evidencia de necesidad de Colombia Inteligente: Preocupación de las empresas "había tantos cambios tecnológicos, y la pregunta era: ¿En Colombia cómo lo vamos a hacer, en el Sector Eléctrico?"</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que herramienta existe para hacerlo</li> <li>2. Potencial que existe en Colombia para explotar</li> <li>3. Con cuales herramientas se puede explotar en Colombia</li> <li>4. Implementarlo.</li> </ol>
6.	<p>¿Se declaró un modelo de gobierno con acuerdos claros para llevar a cabo la iniciativa de innovación?</p> <p>¿Los términos negociados del acuerdo apoyan a los socios en su búsqueda para obtener valor estratégico?</p>	<p>Desde concepción de Colombia Inteligente el modelo de gobierno viene dado por Comité Directivo - allí definieron temáticas asociadas a un Grupo de trabajo colaborativo. Así no sean ente jurídico, se tiene un reglamento de los actores: ¿cuál es el Rol y funciones? ¿Cómo es la forma de trabajar? ¿Cada cuánto se reúnen y cómo se valida y cómo se aprueba?</p> <p>Colombia Inteligente es como el Macroproyecto, desde principios de año tiene Cronograma de Trabajo del año.</p>

N°	Preguntas	<b>Industria Sector Eléctrico y Telecomunicaciones</b> <b>Juan Molina Castro (Líder de Gestión Colombia Inteligente)</b>
7.	<p>¿Quién propició esta iniciativa y cómo fue el proceso? ¿Cuál fue su rol en la iniciativa de innovación con su grupo de interés?</p>	<p>El proyecto focal, dentro del GTC Demanda Activa tiene financiación y cronograma, independientes con productos y alcances definidos.</p> <p>LAS EMPRESAS:</p> <p>Evidencia de necesidad de Colombia Inteligente: Preocupación de las empresas "había tantos cambios tecnológicos, y la pregunta era: en Colombia cómo lo vamos a hacer, en el Sector Eléctrico. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la tecnología? (Vigilancia tecnológica)</p>
8.	<p>Desde su punto de vista, a la hora de considerar a un grupo de interés para la generación de innovación ¿Cuáles cree que son los elementos para tener en cuenta en la selección de este grupo de interés? (para tener una relación clave hasta el final del proyecto de innovación y una relación a largo plazo)</p>	<p>Normalmente según la aplicación de nuevas tecnologías: (vigilancia tecnológica) -- Internacional, luego nacional.</p> <p>¿Cuál es el grado de conocimiento de la tecnología?</p> <p>Actores que tienen que hacer parte para que los productos no sólo sean validados sino implementarlos.</p> <p>Siempre están representantes de la Industria, también experto específico de una temática. Que los resultados los puedan ir monitoreando los tomadores de decisión.</p> <p>Representantes de la industria, de la academia y del gobierno. Se busca que participen los expertos de las temáticas para las actividades del año.</p> <p>En los Grupos de Trabajo Colaborativo: Los expertos de las temáticas. Cuando se va a iniciar un GTC, se les convoca a miembros y se pregunta si se va a participar en los grupos o si en todos, quiénes van a asignar y cuáles serían las personas para las actividades del año. No necesariamente la persona que va a los GTC de una empresa</p>

N°	Preguntas	<b>Industria Sector Eléctrico y Telecomunicaciones</b> <b>Juan Molina Castro (Líder de Gestión Colombia Inteligente)</b>
		<p>es la persona que asiste al comité directivo de Colombia Inteligente de esa empresa. El representante que asignó la empresa para el GTC ya tiene respaldo del directivo en que lo que decidió. En el Comité directivo sí hay escalamiento; éste se apropia de los resultados y lo socializa en su empresa, y mira cómo incidir en otros actores.</p> <p>Algunos representantes del Ministerio hacen parte de las discusiones, pero esto no implica que la propuesta que generó este grupo se vaya a implementar, pero si se está tomando de mejor manera por el Gobierno las recomendaciones.</p>
9.	<p>¿Cuáles son los elementos que emplearon con éxito en la ejecución del proyecto de innovación y que prácticas llevaron a cabo?</p>	<p>Se identifica un cambio en los talleres GTC, luego se genera una comunicación directa desde el presidente de Colombia inteligente ante el gobierno como Propuesta.</p>
10.	<p>¿Cuáles han sido las barreras para avanzar en el trabajo en conjunto?</p> <p>¿Qué desafíos de adopción de innovación han enfrentado y cómo superaron los retos?</p>	<p>Poder mantener el nivel de colaboración por parte de esos actores, ya que esto es lo que soporta la organización.</p> <p>Se tiene una matriz de riesgos.</p> <p>Financieros: (revisión anual de si hay soporte) presupuesto de 2 años.</p> <p>Rotación, al interior del comité directivo y por parte de las entidades del gobierno (más cuando hay cambio de gobierno)</p> <p>Colaboración : estructura muy organizada y productos tangibles, incentivos que reciben</p>

N°	Preguntas	<b>Industria Sector Eléctrico y Telecomunicaciones</b> <b>Juan Molina Castro (Líder de Gestión Colombia Inteligente)</b>
		<p>los miembros, (trae ahorros económicos)</p> <p>Cada empresa no tiene que hacer una inversión total; los beneficios no son sólo técnicos, sino económicos.</p> <p>Frente a la rotación: A los representantes se les pide que hagan charlas o transferencia.(Así se irrigan los productos)</p> <p>Así, el representante que vendrá, tiene un conocimiento de que existe y para que existe Colombia Inteligente</p>
11.	<p>¿Al final de la ejecución de la iniciativa de innovación, cómo se transfirieron los resultados a la operación y cómo se gestionaron?</p> <p>¿Cómo se dio el cierre efectivo de esta iniciativa?</p>	<p>Se tiene un plan de acción con un cuadro de mando: Productos tangibles donde las empresas también quedan con estos productos para su uso. Estrategia de Propiedad Intelectual. Mientras se está haciendo el documento es interno, luego se hace público (derechos usados para Colombia inteligente, se puede usar si se menciona)..(pág. web) En el sector se trabaja de forma muy organizada.</p> <p>Actualmente se dan también presentaciones ante el sector TIC gubernamental (MinTIC, ANE)</p>
12.	<p>¿Con quién le gustaría innovar en el futuro? y ¿Por qué?</p>	<p>Tener más empresas del sector eléctrico colombiano, de redes de transporte de energía. De la cadena energética (Generación, Transmisión 95%. Comercial. Distribución 80%)</p> <p>Se buscará integrar otros actores: CINTEL --&gt; Centro de Innovación del Sector TIC.</p>

N°	Preguntas	Industria Manufactura - Haceb
1.	<p>¿Años de la Empresa?, ¿A que se dedican?, ¿Cuántos empleados?</p> <p>¿Lugares en los que opera?</p>	<p>Haceb lleva 80 años en el mercado. Empresa líder de electrodomésticos en Colombia, se dedica a la fabricación de electrodomésticos (calefacción y refrigeración). Tiene 4.000 empleados. Tiene una planta en Antioquia y tiene sedes administrativas en las principales ciudades de Colombia (Bogotá, Cali, Cartagena, Barranquilla, Pasto)</p>
2.	<p>¿Cómo se define la innovación en su organización?, ¿Considera que esta definición se ha transformado y por qué?</p>	<p>Innovación: más que un proceso o un área es una cultura. La compañía ha buscado que sea un modo de relacionamiento entre las personas, que se vuelva parte de su día a día, en donde puedan en sus procesos pensar de una manera diferente, buscar ser más ágiles, tener resultados diferentes y atacar problemas desde un ángulo no tradicional. Más que una definición en términos generales se busca que sea cultura en el relacionamiento de las personas, entre ellas y sus procesos para obtener resultados diferentes.</p> <p>Hay método de innovación para buscar el uniforme de los promotores, o hay innovación para buscar una alianza con un aliado estratégico, o con un proveedor, o para resolver un problema de salud como en el que estamos en este momento. Mas que una cultura impuesta es una cultura creada y a manera de relacionamiento entre las personas.</p> <p>Se ha ido transformando en Haceb, había unas prácticas de innovación como lo que se puede encontrar en la literatura y prácticas de otras compañías, estándar que le enseña un consultor. La transformación ha ocurrido cuando la compañía ha utilizado estas metodologías y ha ido entendiendo que algunas son útiles, otras no</p>

N°	Preguntas	Industria Manufactura - Haceb
		<p>tanto.; y que la innovación más que un fin es un proceso para obtener unos resultados. Que esté en el día a día de las personas y que tenga un resultado final con aplicación.</p> <p>La innovación es un fin, debe llevar un resultado al final. Esto no funciona si no hay una cultura.</p>
3.	¿La innovación está declarada dentro de la estrategia de su organización?	Hoy la innovación está declarada en la estrategia
4.	<p>¿Han tenido la necesidad de trabajar con otros actores fuera de su organización para adelantar iniciativas de innovación?</p> <p>¿Cuál fue la iniciativa?</p>	<p>Todo nace de una necesidad, de afuera o de adentro. La innovación interorganizacional se ha dado porque otras empresas los han buscado.</p> <p>La Chocotera nació del área de innovación de Haceb, que fue contactada por un tercero que estaba buscando un elemento para aumentar el consumo de chocolate. Haceb buscó proveedor que lo podía hacer (conocimiento electrónica y mecánica).</p> <p>Caso respiradores: Los respiradores se están trabajando bajo confidencialidad. Haceb se encarga de aportar conocimiento en industrialización.</p>
5.	<p>¿Cómo evidenciaron esta necesidad o qué los motivó? ¿Se declaró un propósito común?</p> <p>Ellos nos llegaron diciendo, tengo esta necesidad.</p>	<p>Propósito común: parte de una necesidad, se llega con una idea, no se llega diciendo quiero una Chocotera, sino tengo de una necesidad, a partir de una interrelación se llegó al producto final. Para Haceb el propósito en estas alianzas son los siguientes:</p> <p>1. Interés económico, tener nuevo producto que nadie más tenga. 2. Aprendizaje, integrar prácticas a la empresa, agregar valor a la marca (no sólo cada 7 años cuando un usuario cambia la nevera), buscan que la marca sea vista por el</p>

N°	Preguntas	Industria Manufactura - Haceb
		consumidor con más frecuencia, aplicación de marca, cambio de imagen (que esté la marca en la mente de las personas)
6.	¿Se declaró un modelo de gobierno con acuerdos claros para llevar a cabo la iniciativa de innovación? ¿Los términos negociados del acuerdo apoyan a los socios en su búsqueda para obtener valor estratégico?	Con respecto al modelo de gobierno se hacen contratos. Se declaran contratos porque en innovación o investigación, inclusive la propiedad intelectual está muy en cuestionamiento, se pregunta (¿esto es de propiedad intelectual de quién?), hay posibilidades de manufactura, comercialización? Lo que hice con usted será que después lo puedo hacer con otro, vendérselo a otro. Esto debe quedar muy claro al igual que el modelo de Gobierno (esto por lo general se hace en las instancias iniciales). La compañía ha dado la directriz que cuando se dan estos modelos las cosas deben quedar muy claras desde el principio con los partners y los terceros
7.	¿Quién propició esta iniciativa y cómo fue el proceso? ¿Cuál fue su rol en la iniciativa de innovación con su grupo de interés? (Aportar recursos \$, aportar conocimiento, tecnología, ser integrador del proceso, ser usuario líder, etc.)	Rol de Haceb: en los dos casos mencionados anteriormente los han buscado (son ejemplos de innovaciones de producto). Haceb es líder en temas de manufactura, conocimientos de tecnología, recursos, tienen una gran red de proveedores.

N°	Preguntas	Industria Manufactura - Haceb
8.	Desde su punto de vista, a la hora de considerar a un grupo de interés para la generación de innovación ¿Cuáles cree que son los elementos para tener en cuenta en la selección de este grupo de interés? (para tener una relación clave hasta el final del proyecto de innovación y una relación a largo plazo)	<p>El interés es el aprendizaje, colaboración, pensamiento disruptivo. Buscan partners no muy tradicionales.</p> <p>Hace tres semanas, por ejemplo, estaban buscando hacer algo con el centro de mantenimiento de una importante organización. Sólo conversan con los líderes de estas empresas y manifiestan su interés de hacer algo.</p> <p>La red es grande y se conocen entre empresas. No se puede poner a pensar mucho. Les ha pasado algunas veces, que se sientan con algunas empresas y no encuentran química.</p> <p>Hay empresas que si tienen culturas equivalentes.</p> <p>Ensayo y error: todavía están lejos, aún la gente es muy tímida. Haceb pertenece a una industria súper regulada, se necesita trabajar sobre lo seguro. Haceb es una compañía tradicional y hoy se están moviendo hacia el aprendizaje sobre el error.</p>
9.	¿Cuáles son los elementos que emplearon con éxito en la ejecución del proyecto de innovación y que prácticas llevaron a cabo?	<p>Tener responsabilidades clave, inclusive al interior de la compañía. Involucramiento desde el inicio, donde todos entiendan que el desarrollo del producto es responsabilidad de todos (que no lo vean como: "te estoy haciendo un favor")</p> <p>- De la contraparte quien estaba involucrado? hasta el presidente estaba involucrado en esta iniciativa. Personas del área comercial, de mercadeo, expertos de chocolate de la compañía. Se sentaban con el técnico de ellos, el comercial, etc.</p> <p>Actuaron como parte del equipo no cómo clientes de Haceb.</p> <p>Liderazgo rotativo: se identificaron diferentes actores con roles de liderazgo</p> <p>Lección aprendida: empalme de liderazgo al interior en Haceb.</p>

N°	Preguntas	Industria Manufactura - Haceb
		<p>En el caso del respirador, Innovación puso en contacto con la iniciativa, Inspiramed (<a href="http://www.andi.com.co/Uploads/INSPIRAMED.pdf">http://www.andi.com.co/Uploads/INSPIRAMED.pdf</a>) 2 universidades y la industria. Efecto de estar en red: diseño abierto, con una tropicalización muy grande, están por colaborar. Percepción propiedad intelectual en este caso de innovación frente al COVID 19: puede frenar el proceso rápido. Se empiezan a compartir diseños ya no se puede proteger, es el momento en el que la humanidad se une</p>
10.	<p>¿Cuáles han sido las barreras para avanzar en el trabajo en conjunto? ¿Qué desafíos de adopción de innovación han enfrentado y cómo superaron los retos?</p>	<p>Hay temas muy humanos, resistencia al cambio. Con innovación cambias el ship. Tema ligado a la experiencia. Tema de capacidades: la gente la ve como favores y no cómo actividades propias. La gente tiene un millón de cosas por hacer. Los procesos no están listos, hay cosas que se declaran, pero no se llevan en el día a día</p>
11.	<p>¿Al final de la ejecución de la iniciativa de innovación, cómo se transfirieron los resultados a la operación y cómo se gestionaron? ¿Cómo se dio el cierre efectivo de esta iniciativa?</p>	<p>El propósito principal de la relación es seguir creciendo, fue un gana a gana. Con el grupo de interés con el que se adelantó la iniciativa se quiere seguir explorando con otros productos en compañía de HACEB</p>
12.	<p>¿Con quién le gustaría innovar en el futuro? y ¿Por qué?</p>	<p>No está escrito. Hay un mapa de ruta. Por ejemplo, en la innovación de los cargadores eléctricos con Celsia, utilizaron muchos de los aprendizajes de la Chocotera. Toda el área de producto está desde el principio, diseños en conjunto, codesarrollo con clientes</p>

N°	Preguntas	Escuela Ingeniería de Antioquia - Jorge Enrique Sierra (Docente e Integrante del grupo de investigación GPC – Gerencia, Productividad y Competitividad)
1.	<p>¿Años de la Empresa?, ¿A que se dedican?, ¿Cuántos empleados? ¿Lugares en los que opera?</p>	<p>En la EIA está vinculado desde Enero de 2006 (14 años vinculado como profesor de tiempo completo). Ejerce en el sector de la docencia como a nivel profesional. Ingeniero de producción con especialización en Alta Gerencia de la Universidad de Antioquia. Siempre vinculado al sector real, como docente de cátedra en diferentes universidades.</p> <p>Área de trabajo: Operaciones, logística, producción, emprendimiento e innovación. Como profesor trabaja diferentes frentes: docencia, investigación y consultoría. La universidad ha ido evolucionando en los temas de innovación, desde unos lineamientos del Ministerio.</p>

N°	Preguntas	<b>Escuela Ingeniería de Antioquia - Jorge Enrique Sierra (Docente e Integrante del grupo de investigación GPC – Gerencia, Productividad y Competitividad)</b>
2.	<p>¿Cómo se define la innovación en su organización?, ¿Considera que esta definición se ha transformado y por qué?</p>	<p>La universidad integró un Sistema de investigación, desarrollo e innovación. Este sistema va a adoptar las estrategias que permitan realizar una transformación del entorno, orientado al desarrollo sostenible buscando ser un actor fundamental en el ecosistema de innovación de la ciudad. Se crea un ecosistema favorable para propiciar sinergias y proyectos de innovación con un impacto más amplio a nivel ciudad. Las universidades hemos sido muy beneficiadas porque hacemos parte de este ecosistema, a esta relación universidad, empresa, estado, que es fundamental para que se propicien espacios para la innovación de alto impacto. Se tiene una premisa de innovación con propósito, visible que sea reconocida socialmente, que tenga un impacto en la comunidad y que genere desarrollo sostenible.</p> <p>¿Para Jorge qué es la innovación?</p> <p>Se ha venido abusando de la palabra innovación en los últimos años, a todo se le empezó a llamar innovación. Puedes tener una buena idea, pero si no es reconocida por el mercado o por el medio, o no genera valor para la empresa no es innovación. La innovación es un hecho social, porque cuando esa buena idea trasciende todo el tema tecnológico y tiene impacto en la producción y en el mercado podrías decir que logró su objetivo de ser innovadora. En nuestro medio una mejora en el proceso, una victoria temprana, mejora en un proyecto hace</p>

N°	Preguntas	<b>Escuela Ingeniería de Antioquia - Jorge Enrique Sierra (Docente e Integrante del grupo de investigación GPC – Gerencia, Productividad y Competitividad)</b>
		<p>parte de la forma como cada empresa o cada sector define para sí su concepto de innovación. Estas pequeñas innovaciones ayudarán más adelante a generar cultura y lograr sinergias para hacer saltos de largo aliento en los temas de innovación en una organización.</p> <p>En Medellín hay un grupo G8, conformado por 8 universidades acreditadas (EIA, CES, EAFIT, UPB, Universidad de Antioquia, Universidad Nacional y la Salle, y se espera el ITM). Con éstas se crea un ecosistema favorable para propiciar sinergias y proyectos, para tener un impacto mucho más alto a nivel ciudad y región, más que una innovación de una empresa en particular. Somos afortunadas las Universidades de pertenecer a este ecosistema de Universidad-Empresa-Estado. La evolución de la palabra de innovación y de las políticas y de los ambientes se ha venido consolidando favorablemente en los últimos años.</p>

N°	Preguntas	Escuela Ingeniería de Antioquia - Jorge Enrique Sierra (Docente e Integrante del grupo de investigación GPC – Gerencia, Productividad y Competitividad)
3.	¿La innovación está declarada dentro de la estrategia de su organización?	<p>Si está declarada. A partir de la evolución que se ha venido dando, también se fue apropiando de estos conceptos a tal punto que pasó a una investigación abierta y sencilla de transferencia a la comunidad, declarado hace unos 10 años como una Investigación y Desarrollo abierta para todo el mundo, pasó e integró varios conceptos, uno muy importante es la investigación visible y valiosa, es decir, una investigación con un propósito de generar resultados útiles que impacten a la comunidad a través de la docencia y la investigación. Este fue el avance inicial, buscaron visibilizar los resultados para lograr grandes impactos en la región y hacia la comunidad, cambió el enfoque. En la estrategia de la universidad ya se habla de un Sistema de Investigación, Desarrollo e Innovación; se integró la innovación, mediante la aplicación de estrategias que harán una transformación del entorno mediante la generación y aplicación del conocimiento orientado hacia el desarrollo sostenible desde una perspectiva social, económica y ambiental y en bienestar del planeta, las organizaciones y los seres vivos. Pero la universidad no está sola, esta declaración la hace en el marco de ser un actor fundamental dentro del ecosistema de innovación que tenemos en la ciudad, la universidad por si misma no podría lograr estos niveles, pero en conjunto con las otras 8 universidades acreditadas, más ruta N, más a agenda que se tiene en investigación y tecnología que está decretada desde el gobierno aportamos para que la innovación sea realidad.</p>

N°	Preguntas	<b>Escuela Ingeniería de Antioquia - Jorge Enrique Sierra (Docente e Integrante del grupo de investigación GPC – Gerencia, Productividad y Competitividad)</b>
4.	<p>¿Han tenido la necesidad de trabajar con otros actores fuera de su organización para adelantar iniciativas de innovación?</p> <p>¿Cuál fue la iniciativa?</p>	<p>En el Año 2013 la secretaría de Desarrollo de Envigado lanzó una licitación para las universidades de Envigado (2 instituciones de educación superior: una Privada EIA y otra pública Universidad de Envigado). Ellos llamaron a la EIA porque querían hacer un ejercicio para planear y formular el plan de ciencia, tecnología e innovación para el municipio de Envigado del año 2015 a 2025. Ganó la propuesta de la EIA. Municipio invitó a participar. En el año 2014 inició el trabajo. La universidad fue un contratista y se inició un ejercicio prospectivo con todos los actores del ecosistema de innovación del municipio. Se dividió en 3 grandes sectores, se creó una mesa empresarial, mesa educativa, y mesa del sector administrativo (con las secretarías del municipio). En el ejercicio se buscaba hacer un ejercicio prospectivo e identificar las tendencias y estrategias que se deberían seguir en los próximos años.</p>
5.	<p>¿Cómo evidenciaron esta necesidad o qué los motivó? ¿Se declaró un propósito común?</p> <p>Ellos nos llegaron diciendo, tengo esta necesidad.</p>	<p>La alcaldía inició esta iniciativa atendiendo una recomendación que les había hecho el Ministerio de Educación. En ese instante uno de los colegios públicos que logró el mejor puntaje del ICFES a nivel nacional era un colegio de Envigado que también se había ganado un premio de Ciencia, Tecnología e Innovación. El ministerio les dijo por qué no aprovechan el potencial de este colegio y por el tema de educación por qué no postular proyectos para regalías para que pueden desarrollar su propio ecosistema de innovación, así como lo tiene Ruta N en la</p>

N°	Preguntas	Escuela Ingeniería de Antioquia - Jorge Enrique Sierra (Docente e Integrante del grupo de investigación GPC – Gerencia, Productividad y Competitividad)
		<p>ciudad de Medellín.</p> <p>A la secretaría le gustó la idea. Así fue como surgió este proyecto.</p>
6.	<p>¿Se declaró un modelo de gobierno con acuerdos claros para llevar a cabo la iniciativa de innovación? ¿Los términos negociados del acuerdo apoyan a los socios en su búsqueda para obtener valor estratégico?</p>	<p>Se apoyó la idea a nivel de la Alcaldía y la Secretaría de Gobierno. Se apalancaron en la mesa sectorial de educación, de su Know How, conocimiento y trayectoria que tenían gente formada en el sistema de innovación y personas formadas en ruta N fueron quienes apoyaron el asunto. El alcalde delegó este proyecto en dos secretarías: la de gobierno y la de educación; quienes eran los interlocutores con la EIA (grupo de investigación de la Universidad)</p> <p>La Secretaria de educación nombró una persona líder para la consecución de recursos, acceso de información de municipio, base de datos. Y se canalizaba a través de una sola persona por parte del municipio.</p> <p>Por parte de la Universidad, eran 3 investigadores, se definió que de los 3 se tendría un líder del proyecto, que se ponía de acuerdo con el líder de secretaría de educación para manejar la información, transferencia de recursos, agilizar, Se dividieron los 3 investigadores en los 3 temas: sector educativo (educación básica y secundaria), sector educativo a nivel superior (universidades), la mesa sectorial (empresas con cámara de comercio Aburrá Sur).</p>

N°	Preguntas	Escuela Ingeniería de Antioquia - Jorge Enrique Sierra (Docente e Integrante del grupo de investigación GPC – Gerencia, Productividad y Competitividad)
7.	<p>¿Quién propició esta iniciativa y cómo fue el proceso? ¿Cuál fue su rol en la iniciativa de innovación con su grupo de interés? (Aportar recursos \$, aportar conocimiento, tecnología, ser integrador del proceso, ser usuario líder, etc.)</p>	<p>La alcaldía de Envigado lanzó licitación y se la ganó la EIA</p> <p>Nivel involucramiento: se dio una construcción en conjunto con la alcaldía. No fueron simultáneas las mesas. En cada una de las mesas se hacían informes de avances y se entregaban los resultados. Al proyecto se le definieron unos indicadores que estaban dentro del plan de desarrollo de la alcaldía para ese periodo.</p>
8.	<p>Desde su punto de vista, a la hora de considerar a un grupo de interés para la generación de innovación ¿Cuáles cree que son los elementos para tener en cuenta en la selección de este grupo de interés? (para tener una relación clave hasta el final del proyecto de innovación y una relación a largo plazo)</p>	<p>Para definir los grupos de interés se basan en la experiencia, quién ha estado cerca a los temas de innovación (y en este caso fue la secretaria de educación, donde tenían un cierto recorrido en estos temas).</p> <p>Impacto social: para este proyecto es clave el impacto social que viene desde la definición de innovación que mencionaba al principio. Se genera innovación cuando el medio o la sociedad lo reconoce, así fue posible definir aquellos que iban a ser impactados por el proyecto: los estudiantes, la administración pública, los empresarios. Quienes son los actores que van a generar mayor impacto social. Al hablar de este tipo de proyectos con entes gubernamentales.</p>

N°	Preguntas	Escuela Ingeniería de Antioquia - Jorge Enrique Sierra (Docente e Integrante del grupo de investigación GPC – Gerencia, Productividad y Competitividad)
9.	<p>¿Cuáles son los elementos que emplearon con éxito en la ejecución del proyecto de innovación y que prácticas llevaron a cabo?</p>	<p>Muy importante la voluntad política. (otra barrera en el tema de adopción de la innovación)</p> <p>Con una empresa sería igual, jefe desarrollo de producto, comercial, FI (barreras dentro de una organización). Esto se soluciona desde el principio, con el municipio no se hizo el ejercicio de socialización previa con los actores políticos. Si se lleva a una empresa si se pueden romper estas barreras. Cuando estoy diseñando un nuevo producto o servicio.</p> <p>Innovar con grupos interdisciplinarios</p> <p>Trabajo en red (articularse a la red, todos podemos apoyarnos con todos)</p> <p>Modelo Ruta N Agenda de innovación donde todas las U de la región deben estar alineadas con esa agenda.</p> <p>Agenda de investigación para los próximos años. Cambio de Colciencias – Ministerio.</p> <p>Consultoría especializada.</p> <p>Utilizaron la matriz de jerarquización de toma de decisiones AHP – metodología desde 1980. Matriz de ponderación de factores. Fue un instrumento muy importante, combinar y ponderar no sólo aspectos cuantitativos sino también cualitativos.</p> <p>Diagrama causa – efecto o espina de pescado.</p> <p>Generaron un formulario dirigido para cada una de las mesas de trabajo.</p>

N°	Preguntas	Escuela Ingeniería de Antioquia - Jorge Enrique Sierra (Docente e Integrante del grupo de investigación GPC – Gerencia, Productividad y Competitividad)
		<p>Cuando fue su último desarrollo, tiene patentes, de dónde sacan los recursos para la innovación (mesa empresarial). Buscaban mirar el nivel en el que se encontraba este sector.</p> <p>Miraron la brecha, e identificaron el deber ser. Utilizaron mucho el Manuel de Oslo en ese momento y realizaron diagnóstico.</p> <p>A partir de esta brecha se hizo un ejercicio prospectivo. Que le falta o necesita para llegar a ese nivel. Con esto construyeron el plan de ciencia, tecnología e innovación para el municipio.</p>
10.	<p>¿Cuáles han sido las barreras para avanzar en el trabajo en conjunto? ¿Qué desafíos de adopción de innovación han enfrentado y cómo superaron los retos?</p>	<p>Somos muy poco dados a hacer trabajo en equipo, somos muy orientados a la competencia, lo del otro no sirve.</p> <p>En mi colegio lo hacemos así, ojo estamos definiendo acá el plan de municipio. Se superó con la buena sensibilización sobre el tema.</p> <p>Otra dificultad, en el tema de convocatorias y motivación: empezaron a llamar a las empresas para hacer el diagnóstico de Innovación, su respuesta era "si no me dan nada no voy, estoy muy ocupado"; sin embargo, cuando se sensibiliza la cosa cambia.</p> <p>A nivel de recursos no se tuvieron barreras.</p>

N°	Preguntas	Escuela Ingeniería de Antioquia - Jorge Enrique Sierra (Docente e Integrante del grupo de investigación GPC – Gerencia, Productividad y Competitividad)
11.	¿Al final de la ejecución de la iniciativa de innovación, cómo se transfirieron los resultados a la operación y cómo se gestionaron? ¿Cómo se dio el cierre efectivo de esta iniciativa?	<p>Entregables: plan, estrategias de inclusión. Con evidencias de las mesas de trabajo</p> <p>La socialización se hizo ante el alcalde y frente al consejo. Se dieron las pautas y algunas iniciativas dentro de la ejecución del plan.</p> <p>Este proyecto generó impacto dentro del periodo de esta alcaldía, con nueva alcaldía, pretenden arrancar desde Cero, o le pueden hacer ajuste al plan.</p> <p>Dentro de la alcaldía:</p> <p>Borradores de segunda fase- no se logró continuar en la mesa empresarial (en la de empresarios descubrieron que Envigado es un municipio dormitorio, tienen comercio, pero no industrias). En servicios es muy fácil de igualar, la industria jala más la innovación.</p> <p>Envigado no tiene industria. Las dos grandes empresas que tiene envigado: el éxito y Peldar que se fue y Sofasa</p> <p>Innovación de alto alcance, en el sector servicios a veces es muy borrosa la frontera</p>
12.	¿Con quién le gustaría innovar en el futuro? y ¿Por qué?	<p>Innovar en el ecosistema Universidad- Empresa- Estado</p> <p>También innovaciones particulares con diferentes empresas</p>

N°	Preguntas	Universidad EAFIT - Francisco Lopez Gallego (Docente)
1.	<p>¿Años de la Empresa?, ¿A que se dedican?, ¿Cuántos empleados? ¿Lugares en los que opera?</p>	<p>Me desempeñé 15 Años como decano de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT.</p> <p>Psicólogo con especialización en tratamientos en pacientes con múltiples formas de demencias, luego en la universidad EAFIT empezó a trabajar como psicólogo, hizo carrera trabajando como jefe de departamento, jefe de distintos programas y luego 15 años como Decano de la Escuela de Administración.</p>
2.	<p>¿Cómo se define la innovación en su organización?, ¿Considera que esta definición se ha transformado y por qué?</p>	<p>Evolución de la Universidad: ya no sólo son programas ofrecidos por una escuela ni mucho menos por un departamento específico, sino que se hace inter escuelas, aparece un diálogo entre ingeniería y administración, derecho, humanidades y casi todos esos nuevos programas de pregrado y posgrado están soportados en diálogos e interacción entre las distintas áreas pero siempre esos diálogos se dan en la base operativa, son los profesores los que toman la iniciativa y surgen un montón de locuras que responden a las inquietudes y obsesiones académicas de los actores de la base operativa (la mayoría se mueren cuando son inviables, es solamente cuando encuentran eco en la sensibilidad y en la inquietud, es muy del sentir, y se empieza a buscar justificación). Yo propuse por ejemplo un programa de psicología en una escuela de Negocio. En innovación los temas de antropología por ejemplo serían fundamentales.</p>

N°	Preguntas	Universidad EAFIT - Francisco Lopez Gallego (Docente)
3.	¿La innovación está declarada dentro de la estrategia de su organización?	No aplica para el caso analizado
4.	¿Han tenido la necesidad de trabajar con otros actores fuera de su organización para adelantar iniciativas de innovación? ¿Cuál fue la iniciativa?	Cuando crearon el programa de la Maestría de Gerencia de la Innovación y Conocimiento, querían ver que tan bueno era el tema de gestión de la innovación. Realizaron benchmarking en el extranjero y luego revisaron el tema con empresarios. También tuvo influencia el ecosistema de innovación Ruta N. Pasar por la instancia de aprobación de la maestría fue difícil, fue ganador presentar la pertinencia y justificación en términos de utilidad de este programa (con validación previa de áreas de I+D de las empresas)
5.	¿Cómo evidenciaron esta necesidad o qué los motivó? ¿Se declaró un propósito común? Ellos nos llegaron diciendo, tengo esta necesidad.	En las burocracias profesionales, en las Universidades todas las iniciativas surgen de la base, de la sensibilidad o gusto de algún académico. Él le vende la idea al grupo de pares (ya no son programas por una sola escuela, sino que ya se hace inter-escuelas). Diálogos de interacción en las distintas áreas, surgen un montón de locuras que responden mucho a las inquietudes y a las obsesiones académicas. Es muy del sentir.

N°	Preguntas	Universidad EAFIT - Francisco Lopez Gallego (Docente)
6.	<p>¿Se declaró un modelo de gobierno con acuerdos claros para llevar a cabo la iniciativa de innovación? ¿Los términos negociados del acuerdo apoyan a los socios en su búsqueda para obtener valor estratégico?</p>	<p>No tuvieron conversaciones formales, todo fue informal de un profesor con Sofasa, Argos, Ruta N.</p> <p>Conversación entre profesionales, se decía: ¿Nosotros tenemos este proyecto, ¿vos qué opinas?</p> <p>Empresarios piensan que materias van a dar y la U pensaba que persona quiere formar. Los empresarios van por las materias y por el deber ser.</p> <p>Legitimidad: usted porque tiene un programa como éste.</p> <p>Lógica dominante: cuando alguien llega nuevo al ápice estratégico. Cada uno tiene una lógica dominante que le da más eco a los empresarios. Para hacer reformas, hablan en términos de las modas, el empresario a ese le apunta. Da ideas muy valiosas y sirve para legitimar lo que uno quiere proponer frente a determinada audiencia.</p> <p>Uno viene encontrando la legitimidad en términos de la credibilidad. Que me hace creíble, alguien que ha tenido una formación.</p> <p>¿Estaría dispuesto a comprar el producto? Un análisis de mercado, al cliente se le haga un poco de caso, sino que se le cree por los gustos y las necesidades para comprar el producto. Credibilidad en términos de actitud y gusto (esta sería una diferencia con mercadeo).</p> <p>Sentido común empresas, pedían los contactos. Hicieron una lista (no un grupo sino asambleas, se redujo un poco). Los empresarios los tenían sentados en el consejo superior- en términos de su pálpito daban una</p>

N°	Preguntas	Universidad EAFIT - Francisco Lopez Gallego (Docente)
		<p>Programa de Lobby o tanteo, se tenían sus aliados informales.</p> <p>Al principio eran muy herméticos, miedo de contar las ideas, los programas los escondían (no los dejaban ver porque era su know how), al profe le tocó cambio de las cartas al correo electrónico. Cambio de mentalidad, la gente se estaba abriendo.</p>

N°	Preguntas	Universidad EAFIT - Francisco Lopez Gallego (Docente)
7.	<p>¿Quién propició esta iniciativa y cómo fue el proceso? ¿Cuál fue su rol en la iniciativa de innovación con su grupo de interés? (Aportar recursos \$, aportar conocimiento, tecnología, ser integrador del proceso, ser usuario líder, etc.)</p>	<p>La Universidad inició el proceso, y su rol era definir un nuevo programa de Maestría. Se hizo un trabajo con empresarios (con sus áreas de investigación y desarrollo) y con el ecosistema de innovación en Medellín (Ruta N). Fueron y vinieron. Se define la necesidad que quieren atacar, cuál es el nicho, se realizaron referenciaciones en otras universidades. Frente al consejo académico se logró sostener el proyecto, le mostraron a la universidad que efectivamente se estaba satisfaciendo una necesidad, se hizo un trabajo de mirar la pertinencia y la justificación en término de utilidad con empresarios y áreas de I+D+i. Se hizo un trabajo que marcó un hito en la universidad, para todos los programas de pregrado y posgrado ya deben tener un aval de expertos externos en términos de utilidad de los distintos programas.</p>
8.	<p>Desde su punto de vista, a la hora de considerar a un grupo de interés para la generación de innovación ¿Cuáles cree que son los elementos para tener en cuenta en la selección de este grupo de interés? (para tener una relación clave hasta el final del proyecto de innovación y una relación a largo plazo)</p>	<p>Organizaciones con estilo delegativo:  Las organizaciones que son más planas, en donde el conocimiento no esté depositado en una sola área, sino que fluya, que se tenga confianza, que pueda tener toda la información en las manos, organización con estilo delegativo (de mayor confianza), descentralizado. Cuando todo está centralizado las decisiones están concentradas, se da un tema de pasividad, dependiente, que pereza que no puedo hacer propuestas, ni ser creativo (esto es un obstáculo o barrera para la innovación)  En una organización donde la gente tiene la información se va abonando el terreno.</p>

N°	Preguntas	Universidad EAFIT - Francisco Lopez Gallego (Docente)
		<p>¡¡Cuando algo está muy estructurado no se puede pensar por fuera de la caja, ojo!! Lo que no quepa en mi esquema eso no me sirve, se van construyendo ciertos paradigmas (cárceles de pensamiento). Cuando eso se formaliza se mata. Mientras más posibilidad se tenga, mínima formalización.</p> <p>Pregunta entrevistador: ¿Dos organizaciones que tengan cultura muy diferente es probable que lleguen a innovar?</p> <p>Depende del tipo de relación que se tiene. Miedo a perder la identidad, que papel juego aquí. ¿Qué tanta capacidad tiene uno en hacer contrapeso al otro y en eso nos respetamos? En las relaciones de amor "sólo se puede amar a un ser de igual poder", si un actor está sometido a la voluntad del otro en última instancia no es una relación de paridad, de amor. Una relación donde uno tiene sólo la razón.</p>
9.	<p>¿Cuáles son los elementos que emplearon con éxito en la ejecución del proyecto de innovación y que prácticas llevaron a cabo?</p>	<p>Organizaciones planas poco jerarquizadas con estilos de gerencia más delegativos, donde el conocimiento fluya y no sólo esté en una sola área (que pueda tener la información de todas las áreas. mercadeo, finanzas, etc.).</p> <p>Conversaciones informales (Inicio), Conocimiento (que fluya y sea compartido), Diálogo, Interdisciplinaridad, Apertura interna y externa, Legitimidad (Credibilidad), Capacidad para ponerse de acuerdo, Informalidad y posibilidad de generar confianza (si juntamos esfuerzos satisfacemos intereses)</p>

N°	Preguntas	Universidad EAFIT - Francisco Lopez Gallego (Docente)
10.	<p>¿Cuáles han sido las barreras para avanzar en el trabajo en conjunto? ¿Qué desafíos de adopción de innovación han enfrentado y cómo superaron los retos?</p>	<p>Cuando algo está muy estructurado, encajado no se puede pensar por fuera de la caja. Cuando se estructura mucho se va volviendo paradigma, cárceles de pensamiento, si me trae una idea y no cabe dentro de mi caja no lo tengo en cuenta. Cuando se formaliza se mata. Mínimo de formalización, debe haber algo, pero mínimo. El poder es la posibilidad de decir la verdad, el poder no existe, es la capacidad de producir verdades, ahí se muere todo cuando llega a instancias muy jerárquicas. En una etapa temprana puede matar la idea,</p> <p>Pregunta entrevistador: ¿Esa poca formalización sólo debe darse al inicio? ¿Si debiese formalizar cuando saco un nuevo producto al mercado con un grupo de interés?</p> <p>Primero si debiera darse un proceso de conocerse, conocer los intereses del otro y luego si podría darse la formalización. Cuando se institucionaliza ahí muchos pueden decir que se pierde la magia. Al final hay que proteger la innovación generada.</p> <p>Miedo de perder poder, identidad.</p>
11.	<p>¿Al final de la ejecución de la iniciativa de innovación, cómo se transfirieron los resultados a la operación y cómo se gestionaron?</p>	<p>No aplica para el caso analizado</p>

N°	Preguntas	Universidad EAFIT - Francisco Lopez Gallego (Docente)
12.	¿Con quién le gustaría innovar en el futuro? y ¿Por qué?	No aplica para el caso analizado