

“SISTEMA DE COMUNICACIÓN COMO PLATAFORMA PARA INCORPORAR PRÁCTICAS INNOVADORAS EN MIPYMES, A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DE CUATRO MIPYMES GANADORAS DEL PREMIO INNOVA EN EL ÁREA METROPOLITANA”.

ANA CATALINA ZULUAGA ZULUAGA
COMUNICADORA SOCIAL - PERIODISTA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2014

“SISTEMA DE COMUNICACIÓN COMO PLATAFORMA PARA INCORPORAR PRÁCTICAS INNOVADORAS EN MIPYMES, A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DE CUATRO MIPYMES GANADORAS DEL PREMIO INNOVA EN EL ÁREA METROPOLITANA”.

ANA CATALINA ZULUAGA ZULUAGA
COMUNICADORA SOCIAL - PERIODISTA

**Trabajo de grado para optar por el título de
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Asesora

YANNETH SANTAMARÍA RAMÍREZ
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
COMUNICADORA SOCIAL - PERIODISTA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN

2014

Nota de aceptación

Firma
Nombre:
Presidente del jurado

Firma
Nombre:
Jurado

Firma
Nombre:
Jurado

Medellín, 30 de julio de 2014

Julio 30 de 2014

Ana Catalina Zuluaga Zuluaga

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ana Catalina Zuluaga Zuluaga', written in a cursive style.

Firma

A mi familia,
especialmente a mis
padres por todo lo
que son y me han
brindado en este
camino llamado vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme estar aquí y ahora disfrutando del milagro de vivir.

A mi familia por su apoyo y paciencia. Y por la tenacidad con la que me formaron.

A las personas que pasaron por mi vida y que aportaron en este trabajo.

A mi asesora por su dedicación.

Y a todos lo que en algún momento me dijeron:

¿Ya terminaste? ¿Cuándo te gradúas?

A todos ellos, ciclo terminado.

CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	4
1 INTRODUCCIÓN	7
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.1 Justificación	10
3 OBJETIVOS	12
3.1 Objetivo general	12
3.2 Objetivos específicos.....	12
4 CONCEPTO DE INNOVACIÓN.....	13
4.1 ¿Qué es la innovación?	13
4.2 Evolución del concepto de innovación empresarial	15
4.2.1 Primera generación: era de los inventores – empresarios.	15
4.2.2 Segunda generación: el mercado del consumo masivo.	15
4.2.3 Tercera generación: el auge de la Investigación y Desarrollo (I&D). 16	
4.2.4 La generación actual: la innovación en valor.	16
4.3 Principales tipos de innovación	17
4.3.1 Innovación de producto.....	17
4.3.2 Innovación de proceso.....	18
4.3.3 Innovación en marketing.	18
4.3.4 Innovación en organización.....	19
4.4 ¿Qué es una empresa innovadora?.....	22

4.5	Objetivos y efectos de la innovación en la empresa	26
4.6	La productividad, competitividad e innovación en Colombia	30
4.7	Avances y logros del país en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación	35
5	FACTORES COMUNICACIONALES Y ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS INNOVADORAS EN LAS EMPRESAS.....	39
5.1	El proceso de comunicación y sus elementos	40
5.2	Flujos, direcciones y redes de comunicación	44
5.3	La comunicación, su función pedagógica y la apropiación de conceptos	49
5.4	Factores comunicacionales y organizacionales que permiten la innovación empresarial	51
6	DESCRIPCIÓN DE LAS CUATRO MIPYMES OBJETO DE ESTUDIO .	57
6.1	Empresa del sector minero: EM-MIN	57
6.2	Empresa del sector textil/confección: EM-TEX/CON	58
6.3	Empresa del sector TIC: EM-TIC-EDU	59
6.4	Empresa del sector TIC: EM-TIC-SER.....	60
7	METODOLOGÍA	61
7.1	Selección de la muestra.....	63
7.2	Alcance	65
8	ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO	67
8.1	Análisis por sector económico.....	67
8.2	Análisis descriptivo de las encuestas por empresa	69
8.2.1	Empresa sector minero: EM-MIN.....	69

8.2.2	Empresa sector textil/confección: EM-TEX/CON.	77
8.2.3	Empresa del sector TIC: EM- TIC/EDU.	85
8.2.4	Empresa sector TIC: EM-TIC/SER.	93
8.3	Análisis consolidado	100
9	PROPUESTA SISTEMA DE COMUNICACIÓN	113
9.1	Fundamentación teórica del sistema	113
9.2	Sistema propuesto.....	117
9.3	Descripción del sistema propuesto.....	121
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
10.1	Conclusiones.....	127
10.2	Recomendaciones	130
11	REFERENCIAS	132
12	ANEXOS	137
12.1	Encuesta aplicada	137
12.2	Entrevista aplicada	141

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Diamante de Competitividad (CCMA, 2006)</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 2. Visión de país 2032 (CONPES 3582).....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 3. Diagrama del sistema edu-comunicativo para las Mipyme (Fuente:propia).</i>	<i>119</i>
<i>Ilustración 4. Diagrama de conformación de grupos en la interacción del sistema (Fuente: propia)</i>	<i>120</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Factores relativos a los objetivos y efectos de la innovación</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 2. Relación formal e informal</i>	<i>46</i>

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Resultado pregunta 1 EM-MIN.....</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico 2. Resultado pregunta 2. EM-MIN.....</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico 3. Respuesta pregunta 3 EM-MIN</i>	<i>71</i>
<i>Gráfico 4. Respuesta pregunta 4 EM-MIN</i>	<i>72</i>
<i>Gráfico 5. Respuesta pregunta 6 EM-MIN</i>	<i>73</i>
<i>Gráfico 6. Respuesta pregunta 7 EM-MIN</i>	<i>73</i>
<i>Gráfico 7. Respuesta pregunta 9 EM-MIN</i>	<i>74</i>
<i>Gráfico 8. Respuesta pregunta 11 EM-MIN</i>	<i>75</i>
<i>Gráfico 9. Respuesta pregunta 12 EM-MIN</i>	<i>75</i>
<i>Gráfico 10. Respuesta pregunta 13 EM-MIN.....</i>	<i>76</i>
<i>Gráfico 11. Respuesta pregunta 15 EM-MIN.....</i>	<i>77</i>
<i>Gráfico 12. Respuesta pregunta 1 EM-TEX/CON</i>	<i>77</i>
<i>Gráfico 13. Respuesta pregunta 3 EM-TEX/CON</i>	<i>78</i>
<i>Gráfico 14. Respuesta pregunta 4 EM-TEX/CON</i>	<i>79</i>
<i>Gráfico 15. Respuesta pregunta 6 EM-TEX/CON</i>	<i>80</i>
<i>Gráfico 16. Respuesta pregunta 7 EM-TEX/CON</i>	<i>80</i>
<i>Gráfico 17. Respuesta pregunta 8 EM-TEX/CON</i>	<i>81</i>
<i>Gráfico 18. Respuesta pregunta 9 EM-TEX/CON</i>	<i>81</i>
<i>Gráfico 19. Respuesta pregunta 10 EM-TEX/CON</i>	<i>82</i>
<i>Gráfico 20. Respuesta pregunta 11 EM-TEX/CON</i>	<i>83</i>
<i>Gráfico 21. Respuesta pregunta 12 EM-TEX/CON</i>	<i>83</i>
<i>Gráfico 22. Respuesta pregunta 14 EM-TEX/CON</i>	<i>84</i>
<i>Gráfico 23. Respuesta pregunta 1 EM-TIC/EDU</i>	<i>85</i>
<i>Gráfico 24. Respuesta pregunta 3 EM-TIC/EDU</i>	<i>86</i>
<i>Gráfico 25. Respuesta pregunta 4 EM-TIC/EDU</i>	<i>87</i>
<i>Gráfico 26. Respuesta pregunta 6 EM-TIC/EDU</i>	<i>88</i>

<i>Gráfico 27. Respuesta pregunta 7 EM-TIC/EDU</i>	<i>88</i>
<i>Gráfico 28. Respuesta pregunta 8 EM-TIC/EDU</i>	<i>89</i>
<i>Gráfico 29. Respuesta pregunta 9 EM-TIC/EDU</i>	<i>89</i>
<i>Gráfico 30. Respuesta pregunta 10 EM-TIC/EDU</i>	<i>90</i>
<i>Gráfico 31. Respuesta pregunta 11 EM-TIC/EDU</i>	<i>90</i>
<i>Gráfico 32. Respuesta pregunta 12 EM-TIC/EDU</i>	<i>91</i>
<i>Gráfico 33. Respuesta pregunta 13 EM-TIC/EDU</i>	<i>92</i>
<i>Gráfico 34. Respuesta pregunta 14 EM-TIC/EDU</i>	<i>92</i>
<i>Gráfico 35. Respuesta pregunta 15 EM-TIC/EDU</i>	<i>93</i>
<i>Gráfico 36. Respuesta pregunta 1 EM-TIC/SER</i>	<i>94</i>
<i>Gráfico 37. Respuesta pregunta 3 EM-TIC/SER</i>	<i>94</i>
<i>Gráfico 38. Respuesta pregunta 4 EM-TIC/SER</i>	<i>95</i>
<i>Gráfico 39. Respuesta pregunta 6 EM-TIC/SER</i>	<i>96</i>
<i>Gráfico 40. Respuesta pregunta 7 EM-TIC/SER</i>	<i>96</i>
<i>Gráfico 41. Respuesta pregunta 9 EM-TIC/SER</i>	<i>97</i>
<i>Gráfico 42. Respuesta pregunta 11 EM-TIC/SER</i>	<i>98</i>
<i>Gráfico 43. Respuesta pregunta 12 EM-TIC/SER</i>	<i>98</i>
<i>Gráfico 44. Respuesta pregunta 13 EM-TIC/SER</i>	<i>99</i>
<i>Gráfico 45. Respuesta pregunta 14 EM-TIC/SER</i>	<i>99</i>
<i>Gráfico 46. Respuesta pregunta 15 EM-TIC/SER</i>	<i>100</i>
<i>Gráfico 47. Respuesta pregunta 1 consolidado.....</i>	<i>101</i>
<i>Gráfico 48. Respuesta pregunta 2 consolidado.....</i>	<i>102</i>
<i>Gráfico 49. Respuesta pregunta 3 consolidado.....</i>	<i>103</i>
<i>Gráfico 50. Respuesta pregunta 4 consolidado.....</i>	<i>104</i>
<i>Gráfico 51. Respuesta pregunta 6 consolidado.....</i>	<i>105</i>
<i>Gráfico 52. Respuesta pregunta 7 consolidado.....</i>	<i>106</i>
<i>Gráfico 53. Respuesta pregunta 8 consolidado.....</i>	<i>107</i>
<i>Gráfico 54. Respuesta pregunta 9 consolidado.....</i>	<i>107</i>

<i>Gráfico 55. Respuesta pregunta 10 consolidado</i>	<i>108</i>
<i>Gráfico 56. Respuesta pregunta 11 consolidado</i>	<i>109</i>
<i>Gráfico 57. Respuesta pregunta 12 consolidado</i>	<i>110</i>
<i>Gráfico 58. Respuesta pregunta 13 consolidado</i>	<i>111</i>
<i>Gráfico 59. Respuesta pregunta 14 consolidado</i>	<i>111</i>
<i>Gráfico 60. Respuesta pregunta 15 consolidado</i>	<i>112</i>

RESUMEN

Esta investigación se realizó con el objeto de determinar y describir los elementos que contribuyen con la gestión de la innovación en las cuatro Mipymes ganadoras del premio Innova, y los factores que la posibilitan o la impiden, con el fin de analizar la incidencia de la comunicación en estos procesos.

Se seleccionaron cuatro Mipymes de los sectores minero, textil/confección y TIC, que estuvieran asentadas en el área Metropolitana y que tuvieran la voluntad de desarrollar el ejercicio en su organización. Adicionalmente, se escogieron estos sectores por el potencial estratégico que representan para el departamento de Antioquia en términos de productividad e innovación.

Para tal fin, se desarrolló una investigación mixta que combinó entrevistas semi estructuradas en profundidad a los gerentes o propietarios de la empresa y encuestas cerradas a mandos medios, profesionales y personal de apoyo, para conocer de manera más exacta lo que se realiza alrededor de la comunicación para la gestión de la innovación dentro de la organización.

En esencia, se encontró dentro de los aspectos más relevantes que:

El direccionamiento, voluntad o ideal del jefe por querer innovar es la característica común en las cuatro empresas investigadas. Son ellos quienes empiezan con la idea de buscar alternativas innovadoras y a su vez quienes las jalonan porque son conocedores de los beneficios que trae implementar este tipo de prácticas en la empresa.

“La eficacia de la comunicación interna está garantizada, en parte por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa” según lo menciona Marisa Del Pozo Lite (como se cita en Losada, 2004, p.262). En este sentido, el liderazgo de los gerentes de estas empresas está asociado directamente con la capacidad innovadora de la empresa, siendo estos los jalonadores de este tipo de iniciativas y quienes dan el carácter de estratégico a esta actividad; de otro lado, la informalidad de las Mipymes hacen que las estrategias informativas y de comunicación sean poco planeadas y se de más por la necesidad del día a día que por considerarlo como una actividad determinante para alcanzar los fines estratégicos en temas de innovación.

Todo el personal de las empresas investigadas reconoce que la comunicación abierta y participativa es el proceso interno que más aporta a la implementación y adopción de prácticas innovadoras, seguido se encuentra la colaboración entre áreas, resaltando el trabajo colaborativo como fortaleza para desarrollar el tema de innovación en la empresa. Además, consideran que el factor que más ayuda para que se gesten procesos innovadores es la gestión del conocimiento/valoración del *Know How*.

Con estos resultados, se planteó un sistema-proceso de comunicación que servirá como referente para que los profesionales de la comunicación o para este caso, los encargados de la gestión interna ya sea la dependencia de recursos humanos o la misma gerencia, formulen planes de acción orientados a fomentar el conocimiento y gestión de la innovación en la empresa.

El sistema de comunicación que se propone es una plataforma comunicativa-pedagógica, donde se toman como base la comunicación y la educación como procesos paralelos que permiten el diálogo, la reflexión

colectiva, la puesta en común y la participación e interacción de todos los miembros de una organización en torno a un tema u objetivo en particular.

Como menciona el autor Daniel Prieto Castillo en su texto Comunicación en la Educación, “la comunicación ofrece recursos que le permiten dar sentido y sostener la tarea de promover y acompañar el aprendizaje” (p.5), y en este caso se aplica al concepto y gestión de innovación al interior de una organización, para que finalmente, en ella se pueda concebir la comunicación como la define el autor mexicano Carlos Fernández Collado, “La comunicación es un proceso de interpretación a través del cual los individuos –en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades- responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean”. (p. 16).

También y conociendo de antemano el poco acercamiento de las Mipymes estudiadas a los elementos comunicacionales, este trabajo pretende entregar una guía, a manera de glosario, de los términos de comunicación para aquellas personas que necesitan acercarse al tema de innovación y comunicación empresarial, en este tipo de empresas.

ABSTRACT

This research has as a main goal to determine and describe the elements that contribute the innovation management of the four micro, small, and medium-size enterprises (MSME) that won the Innova prize, and also the factors which make possible or hinder the innovation process in order to analyse the importance of the communication in those processes.

Four micro, small, and medium-size enterprises of the mining, textile and Information and communication technologies sector, located in the metropolitan area were selected in order to present this work, and were willing to make the inside research. The sectors were chosen by the strategic potencial and the importance for Antioquia in terms of productivity and innovation.

The investigation that was developed was mixed and it combined semi-structured interviews in depth for the CEOs or owners of the enterprises and close surveys for the middle managers and professionals, to know more accurately what each company build around the communication for innovation management within the organization.

It was found that the more relevants aspects in the innovations willing of the four enterprises, came from the CEO. They are those who started the idea of searching for innovative alternatives, they also pull the ideas through the organizations because the CEO's know the benefits it brings to implement these practices in the company.

"The effectiveness of internal communications is guaranteed in part by two factors: leadership style and the formal structure of the company" as

mentioned by Marisa Del Pozo Lite (Losada,2004, p. 262). In this sense, the leadership of the managers of these companies is directly associated with the innovative capacity of the organization, these being the leaders of these initiatives and who gives them the strategic nature of this activity. On the other hand, the informality of MSMEs make the information and communication strategies are planned and some are given by the need of the day to day considering it as a crucial activity for the strategic goals in innovation.

All staff of the investigated companies recognize that open and participatory communication is the internal process that contributes the most o the implementation and adoption of innovative practices. Followed, is collaboration between areas, highlighting the collaborative work as strength to develop the theme of innovation in the company. Also consider that the factor that helps the most to innovative processes gesten is knowledge management / assessment of Know How.

With these results, a system-process of communication was proposed, that will serve as a reference for professionals in communication or in this case, those responsible for the internal management and the dependence of human resources or the same management, develop action plans raised aimed at promoting knowledge and innovation management in the company.

The communication system that is proposed is a communicative-pedagogical platform, where they are based communication and education as parallel processes that enable dialogue, collective reflection, sharing and participation and interaction of all members of an organization around a theme or purpose in particular.

As is mentioned by the author Daniel Prieto Castillo in his text Communication in Education, "provides communication features that allow you to make sense and support the effort to promote and accompany

learning" (Prieto, 2004, p. 5) and in this case applies to the concept and management of innovation within an organization, so that finally, in it you can conceive communication as defined by the Mexican author Carlos Fernandez Collado, "Communication is a process of interpretation through which individuals, in relationships, groups, organizations and societies-respond and create messages that allow them to adapt to their environment and the people around them." (Fernandez,2001, p.16).

And also knowing beforehand the little studied MSMEs approach to communication elements, this paper attempts to provide a guide, as a glossary of terms of communication for people who need to reach the issue of innovation and business communication in this types of businesses.

1 INTRODUCCIÓN

“La noción de comunicación abarca una multitud de sentidos. La proliferación de las tecnologías y la profesionalización de las prácticas no han hecho sino sumar nuevas voces a esta polifonía”. (Mattelart & Mattelart, 1997, introducción).

Hablar de comunicación es hablar de una multiplicidad de elementos que cuesta trabajo definir y delimitar, no porque no se tengan los estudios suficientes sobre el tema, sino que atreverse a dar una definición, diagrama, sistema o concepción final de un campo que está en continuo cambio y construcción, más que arriesgado, sería desconocer la complejidad de esta disciplina.

En este sentido, el estudio de la comunicación es como lo menciona Torrrico Villanueva (2004):

El objeto comunicacional –cuyas esencia y existencia, no se olvide son sociales- no puede ser entonces, uno u otro componente aislado del proceso, sino el proceso mismo, con todo lo que conlleva de intervinientes humanos, códigos culturales, mediaciones tecnológicas, escenarios espacio-temporales, representaciones ideológicas y condicionantes físicas, psicológicas, económicas y políticas. Dicho más precisamente, el objeto de estudio de la comunicación es el proceso social de producción, circulación mediada, intercambio desigual, intelección y uso de significaciones y sentidos culturalmente situados, que es algo de naturaleza socialmente estructural e inseparable-para fines teóricos e investigativos de las otras dimensiones analíticas

de la vida social. Es incongruente, entendida la cuestión así, pretender conocer la comunicación desde un ángulo monodisciplinario con base a alguna maniobra reduccionista que cree ver sintetizado el proceso en el medio, el mensaje, el receptor o el contexto social por separado. La sola vía válida para estudiar el objeto de la comunicación, no puede ser otra, por ende, que una capaz de dar cuenta de él de la forma más completa posible (p. 21).

En la presente investigación se intentará hacer un acercamiento al proceso de comunicación en un contexto organizacional, entendiendo el ejercicio como una aproximación teórico-práctica para lograr construir un sistema-proceso que permita dar luces a los comunicadores organizacionales que necesiten planificar y gestionar la comunicación para la implementación o incremento de prácticas innovadoras en diferentes organizaciones, especialmente en las Mipymes.

Es así como el alcance de la investigación limita el estudio del fenómeno de la comunicación en la organización desde el proceso interno, especialmente con los colaboradores como público específico, dado que son quienes la definen en su accionar y sus procesos.

Para permitir la aprehensión del término en el público interno de una organización (colaboradores) se propone gestionar la comunicación interna, entendiéndola como elemento dador de sentido que interviene de manera importante, y que permite por medio de diversas herramientas crear y recrear conceptos y significados compartidos.

La innovación debe ser un proceso sistemático, consciente y definido, donde se incluya a todos los miembros de la organización, por lo que la comunicación será ese vehículo que permeará toda la organización.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Nacional de Colombia, en su afán de buscar alternativas que contribuyan a superar el problema de pobreza de manera estructural, promueve iniciativas y emana directrices sobre las cuales permite, legitima y fomenta la generación de riqueza.

Para tal fin creó la Política Nacional de Competitividad, que se describe en el documento del Consejo de Política Económica y Social [CONPES] 3527.

En este documento se enuncia cómo la competitividad es un requisito indispensable para insertarse con éxito en la economía global. Así mismo, explica que aumentar la competitividad genera oportunidades de empleo formal y combate la pobreza y la desigualdad. Por consiguiente, la promoción y fomento de ésta es lo que está posibilitando a las empresas existentes y nacientes lograr mayor sostenibilidad.

Es decir, la competitividad es el mecanismo que el Estado definió como plataforma de desarrollo socioeconómico para el pueblo colombiano, enfocándose en la empresa como agente generador de riqueza por excelencia.

Para lograr este objetivo, las empresas deben empezar a transformar su quehacer cotidiano con una mirada crítica para identificar qué deben cambiar, mejorar o perfeccionar, de acuerdo con su entorno, su competencia y la posición que pretenden alcanzar respecto al resto de empresas similares (diamante competitivo).

Es entonces aquí donde se plantea la importancia del ejercicio de innovación en las empresas, que según el Manual de Oslo se define como

un proceso en red en el que las interacciones entre los diversos agentes generan nuevos conocimientos y tecnología. (Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (OCDE) y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (EUROSTAT), 2006, p.44).

Las Mipymes, por ser la porción más representativa de la base empresarial colombiana, necesitan empezar a gestionar e incorporar la innovación como parte de sus actividades, tanto a corto, como a mediano y largo plazo, puesto que la innovación como acción consciente y continua es la puerta al progreso sostenible para la empresa misma y para la nación que tiene empresas bajo esta filosofía.

2.1 Justificación

El ejercicio se justifica desde el potencial que tiene la comunicación interna como elemento dador de sentido, que hace posible la unidad, la participación, la integración y la lucha por un proyecto empresarial común. Si se requiere tener organizaciones innovadoras y competitivas, se debe entender que el primer paso para lograrlo es hacer que las personas que conforman las empresas estén sensibilizadas, conscientes, y dispuestas a entender y comprender que las prácticas innovadoras son la puerta del progreso sostenible.

Si quieren permanecer, las empresas de hoy deben concentrar todos sus esfuerzos humanos y técnicos, y parte de sus ingresos en el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos con valor agregado, que permitan asegurar su sostenibilidad y su participación en un mercado que es cada vez más exigente y competido.

Por lo tanto, se hace indispensable tener organizaciones competitivas e innovadoras que entiendan las nuevas dinámicas en las que se mueve el mundo, y para ello se debe buscar herramientas que contribuyan a generar, promover y fomentar dichas prácticas como una obligación de toda organización contemporánea.

Así mismo y como lo ratifica el CONPES con la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [PNCTel] 3582:

“La innovación es un proceso que necesita un recurso humano capaz de generar, usar y apropiarse del conocimiento con el objetivo de: “Identificar, producir, difundir, usar e integrar el conocimiento para apoyar la transformación productiva y social del país”. (PNCTel, 2009).

Y aquí es donde la comunicación con su multiplicidad de herramientas y posibilidades facilita la transformación de las organizaciones, tanto en temas de información, de interacción y de formación como en el tema de gestión cultural, con la creación de rutinas alrededor de la innovación.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Proponer un sistema de comunicación como plataforma para incorporar prácticas innovadoras en Mipymes, a partir de la experiencia de cuatro Mipymes ganadoras del premio Innova en el Área Metropolitana.

3.2 Objetivos específicos

- Describir las prácticas comunicacionales alrededor de la innovación, que desarrollan las cuatro Mipymes ganadoras del premio Innova en el Área Metropolitana.
- Determinar los factores culturales y organizacionales que, desde la comunicación interna, facilitan la incorporación de prácticas innovadoras en las cuatro Mipymes ganadoras del premio Innova en el Área Metropolitana
- Identificar los elementos de liderazgo que facilitan los procesos de gestión y apropiación de la innovación en las cuatro Mipymes ganadoras del premio Innova en el Área Metropolitana.

4 CONCEPTO DE INNOVACIÓN

4.1 ¿Qué es la innovación?

La dinámica empresarial contemporánea plantea a las organizaciones retos importantes de cara a la sostenibilidad y la competitividad. Diferenciarse pareciera ser, precisamente, uno de los imperativos más importantes, si se quiere obtener una participación representativa en segmentos de mercado cada vez más saturados.

Es así como surge el concepto de innovación. Este término proviene del latín “innovare”, y se define como “la capacidad de introducir novedades en un campo determinado del conocimiento humano”. (Parra, 2006, p.19)

Según el Manual de Oslo, compendio de referentes conceptuales sobre el tema de la innovación, desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) se entiende por innovación “la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados” (p. 56). De forma complementaria a esta definición, se puede decir que una innovación es una nueva manera de hacer las cosas (denominada invención por algunos autores) que se comercializa. (Porter, 1990).

La innovación es un proceso que involucra a todas las personas de una empresa, es el resultado de un trabajo sistemático y constante, que al evaluarse tiene un impacto relevante en el mercado. Tiene estrecha

relación con la planeación estratégica, como lo enuncia Michael Porter, especialista en el tema de desarrollo y gestión empresarial. En otras palabras, “el proceso innovador tradicional es la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado. Innovación es el arte de crear algo nuevo, novedoso y original”. (Como se cita en Valdés, 2004, p. 1).

Una de las definiciones clásicas del concepto fue la realizada por Schumpeter. Este autor considera la innovación como “la puesta en práctica de una nueva combinación, esto es, la introducción de un nuevo bien o método de producción no probado, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento y la creación de una nueva organización de cualquier industria”. (Schumpeter, 2002).

Uno de los principales aportes que introduce la obra de Schumpeter está referido al análisis de las prácticas productivas a las que denominó rutinas, definiéndolas como el conjunto de ideas o reglas que rigen la conducta diaria de la empresa. Desde esta perspectiva, la innovación incluye cambios en las rutinas, esto supone una transformación importante de orden cultural, puesto que las rutinas arraigadas en la práctica diaria de cada actor, determinan en muchos casos una alta resistencia al cambio. Posteriormente, expertos en el tema desarrollaron el concepto de rutinas productivas, que constituyen la competencia de las empresas, en la medida que articulan los conocimientos y las habilidades (*know how*) de los diferentes miembros de la organización, acumulando el conocimiento operativo, tecnológico, convirtiéndose en fuente de ventajas competitivas. (Citado en Aguirre, 2010, p.13).

4.2 Evolución del concepto de innovación empresarial

Diego Parra Duque sintetiza en su libro “El Hábito de Innovar” (2006) las cuatro etapas más relevantes de la evolución del concepto de innovación en el contexto empresarial. Estas son:

4.2.1 Primera generación: era de los inventores – empresarios.

Dentro de este grupo están Henry Ford en 1908 y Louis Renault en 1910, con su producción masiva de automóviles; Gottlieb Daimler, en la industria de las motocicletas; John Dunlop con su fabricación de la rueda neumática, o Alexander Graham Bell, el inventor del teléfono. En su mayoría, estos personajes comenzaron sus vidas como científicos y terminaron convertidos en grandes empresarios.

4.2.2 Segunda generación: el mercado del consumo masivo.

Durante la época de la posguerra, las empresas se dedicaron a desarrollar un nuevo modelo de negocios basado en la creación de necesidades para el hogar.

En este tiempo floreció lo que hoy conocemos como el mercado de consumo masivo: empresas como Procter&Gamble, Nestle, CoCa-Cola, Colgate o Unilever, se convirtieron en las compañías líderes. Estas empresas seguían intensificando su estrategia en la generación de innovaciones científicas, pero además concentraban también sus esfuerzos en la creación de nuevas necesidades en el hogar, en las familias, y en la

forma como las personas cuidaban de sí mismas. La innovación se ampliaba ahora al tema de marketing y la publicidad.

Con este nuevo concepto, la innovación bajó de los departamentos científicos de las empresas y ahora también lo hacían quienes tenían la suficiente capacidad de percibir las necesidades del mercado y el comportamiento de los consumidores.

4.2.3 Tercera generación: el auge de la Investigación y Desarrollo (I&D).

Durante la década de los 80 se puso de manifiesto la importancia que implicaba tener ventajas en investigación tecnológica para garantizar la competitividad y el éxito. Durante esta época, los departamentos de análisis e implementación de nuevos métodos de producción y desarrollo de nuevos productos o servicios comenzaron a tener especial atención por parte de los estudiosos del crecimiento económico y, de esta manera, la tecnología fue convirtiéndose en la clave de la competitividad.

En esta etapa aparecieron autores importantes como Edward Roberts, Peter Drucker, Alan Kantrow, Arthur D. Little, entre otros. Por muchos años se creyó que la tecnología gestionada al más alto nivel era la variable estratégica principal de las empresas.

4.2.4 La generación actual: la innovación en valor.

Con el paso del tiempo los consumidores fueron ganando un mayor conocimiento y un mayor poder de decisión, sus elecciones de compra son

cada vez más informadas y menos impulsivas. Entonces los empresarios empezaron a cuestionar el hecho de que la tecnología por sí sola no garantizaba una mejor posición competitiva en el mercado. Ya no importaba sólo lo que compraba la gente, sino cómo lo compraba.

Aparecieron nuevos enfoques de innovación y diferenciación, ya no era suficiente con tener la mejor tecnología, empezaron a estudiar las tendencias del mercado, qué hacían los consumidores en el punto de venta y qué tipo de experiencias podrán ser provistas en estos lugares. Aparece, así, el concepto de innovación en valor.

Como lo expresa Parra (2006), la innovación orientada al valor implica cambios conceptuales y estructurales, que llevan a incluir nuevos factores empresariales en el abanico de actividades o procesos susceptibles de intervenir desde la innovación.

4.3 Principales tipos de innovación

El Manual de Oslo plantea cuatro tipos de innovación que van desde el nivel operativo hasta el estratégico y organizacional:

4.3.1 Innovación de producto.

Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades. La mejora se logra con conocimiento o tecnología, con nuevos materiales, en componentes o con informática integrada.

Para considerarlo innovador, un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

4.3.2 Innovación de proceso.

Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejora de la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo como compras, contabilidad o mantenimiento.

La introducción de una nueva, o sensiblemente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico.

4.3.3 Innovación en marketing.

Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa, que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el

objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura o cambio fundamental con lo realizado anteriormente; diferencia que se debe establecer tomando como referencia el plan de mercadeo, el marketing mix y su impacto en las ventas.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso.

Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente. La tarificación hace referencia a sistemas de variación de precios en función de la demanda o de las opciones ofrecidas.

4.3.4 Innovación en organización.

Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores, incluyendo centros de

investigación y la integración de proveedores o el inicio de subcontratación de actividades.

La innovación se concreta mediante nuevos programas informáticos y nuevos modos de recopilación y distribución de la información entre divisiones. Al contrario, la norma escrita nueva no implica innovación, para ello se requiere su transposición a programas y rutinas de proceso de información automatizados.

De forma complementaria, el Manual plantea algunos cambios o escenarios que, desde una perspectiva técnica, no se consideran propiamente innovaciones:

- El cese en la utilización de un proceso, de un método de comercialización o de una forma de organización: el hecho de que una organización ponga fin a una actividad no es una innovación, así esto mejore sus resultados.
- La simple sustitución o ampliación de equipos: la compra de máquinas adicionales de un modelo ya instalado, las pequeñas ampliaciones o actualizaciones de un equipo o de programas informáticos ya existentes no constituyen una innovación de proceso. El equipo o la ampliación del existente deben ser nuevos para la empresa y a la vez responder a especificaciones claramente mejoradas.
- Cambios que se derivan solamente de variaciones del precio de los factores: una modificación del precio de un producto o de la productividad de un proceso que se deriva exclusivamente de la variación en el precio de uno de los factores de producción, no es una innovación.
- Producción personalizada: Las empresas implicadas en una producción personalizada fabrican artículos únicos y a menudo complejos, a petición de los clientes. Si los atributos de este producto único no difieren

significativamente de los productos fabricados anteriormente por la empresa, no se trata de una innovación de producto.

Conviene tener en cuenta que las observaciones anteriormente mencionadas se refieren a las modificaciones de productos que resultan de la personalización y no de la introducción de la producción personalizada en sí misma. Por ejemplo, la integración de las actividades de producción, venta y entrega constituye una innovación de organización.

- Modificaciones estacionales regulares y otros cambios cíclicos: algunos sectores de actividad, como la confección y el calzado, conocen variaciones estacionales en los tipos de bienes o servicios prestados, variaciones que pueden acompañarse de cambios en el aspecto de los productos en cuestión. Generalmente, este tipo de modificaciones regulares en el diseño no son una innovación de producto ni una innovación de mercadotecnia.

Así pues, la venta de un determinado tipo de prendas invernales para la nueva temporada por un fabricante de artículos de confección no es una innovación de producto a menos que, por ejemplo, su forro presente características mejoradas. No obstante, si la empresa aprovecha la ocasión de una modificación estacional para cambiar básicamente el diseño de un producto en el marco de un nuevo método de comercialización que emplea por primera vez, es necesario considerar que se trata una innovación de mercadotecnia.

- Comercialización de productos nuevos o significativamente mejorados: en el caso de los servicios de manutención de mercancías y los diferentes tipos de distribución (comercio al por mayor y al detalle, transporte, almacenamiento), el tratamiento de los productos nuevos es complicado. En general, el comercio de productos nuevos, o significativamente mejorados, no constituye una innovación de producto ni

para el mayorista, ni para el minorista ni para la empresa de transporte y almacenamiento. No obstante, si este tipo de empresa comienza a tratar una nueva gama de productos (es decir, de tipos de artículos que no vendía antes), cabe considerar esta actividad como una innovación de producto en la medida en que la empresa propone un nuevo servicio.

4.4 ¿Qué es una empresa innovadora?

Como lo enuncia Robledo (2010):

Si bien es cierto que la innovación desborda el marco empresarial y se desarrolla en un contexto social amplio que involucra una gran diversidad de instituciones, nos interesa examinar el ámbito empresarial de la innovación, bajo la consideración de la importancia que la empresa tiene en este fenómeno, como factor generador de sostenibilidad, riqueza y bienestar. (p. 29).

La innovación en la empresa es, en esencia, un proceso de índole estructural (Parra, 2006). Esto quiere decir que su surgimiento, implementación, desarrollo y aplicación obedece a cambios importantes tanto en la arquitectura operativa de los procesos como en el pensamiento estratégico de los líderes.

Llegar a ser una empresa innovadora es algo que bien puede surgir como un propósito espontáneo, pero que requiere de esfuerzos interdisciplinarios en todos los niveles de la organización, para que de verdad redunde en productividad y competitividad en el ámbito externo y en crecimiento, desarrollo y bienestar, en el ámbito interno.

Según el Manual de Oslo:

Una empresa innovadora es aquella que ha introducido una innovación durante el período de tiempo considerado. Las empresas innovadoras se dividen en las que principalmente han desarrollado innovaciones por sí mismas o en cooperación con otras empresas u organizaciones de investigación públicas, o las que han innovado principalmente adoptando las innovaciones (por ejemplo, un nuevo equipo) desarrolladas por otras empresas. Las empresas innovadoras se pueden distinguir también por el tipo de innovación que han introducido, por ejemplo si han desarrollado un nuevo proceso o producto, o si han introducido un nuevo método de comercialización o un cambio en la organización (p.71).

De forma complementaria a esta definición, es pertinente decir que existen ciertos factores que influyen en que una empresa pueda ser o no innovadora, entre ellos se encuentran:

- Los objetivos organizacionales: en la medida en que el proceso de implementación de prácticas innovadoras sea consecuente con los objetivos más importantes de la empresa, éste puede no solo surgir de manera más natural, sino que contará con más disposición de recursos (monetarios y no monetarios) para su desarrollo. Así mismo, cuando la organización es consciente de que con la innovación puede lograr mayores y mejores resultados en todos los niveles, ésta se convierte en un proceso estratégico.
- Motivaciones para querer ser innovador: las empresas que realizan innovaciones pueden embarcarse en este tipo de procesos siguiendo toda clase de objetivos. Movimientos de la oferta y demanda, directrices institucionales, marcos de referencia teóricos, criterios históricos y un sinnúmero de variables más pueden llevar a que la empresa opte por ser

innovadora. Si bien todos ellos son válidos, entre más cercano esté a la plataforma estratégica de la empresa y más visional sea el propósito, más fácilmente y con mayor amplitud de recursos se podrá desarrollar la implementación de prácticas operativas y de gestión del conocimiento y la cultura organizacional en torno a la innovación.

- **Costos y recursos:** el éxito en la implementación de buenas prácticas de innovación va ligado en gran medida al nivel de recursos que haya disponibles para planeación, desarrollo y ejecución. En este contexto específico de la innovación, cuando se habla de recursos, se habla del dinero o recursos en especie, sí, pero en un nivel igualmente importante están el tiempo (los procesos de I+D+i no surgen la mayoría de veces en cuestión de días), el conocimiento y la visión que al respecto tengan los líderes de la empresa.
- ***Know how:*** La gestión de la innovación es, en esencia, el potenciar el conocimiento existente en la organización en todos sus niveles para generar valor a sus grupos de interés. Esto requiere, por supuesto, que haya una consciencia plena de lo que “vale” el conocimiento, y trae consigo el compromiso de potenciar, apoyar su crecimiento y facilitar el acceso al mismo.
- **Aspectos legales:** en la mayoría de países e incluso en el ámbito internacional, existen reglamentaciones que enmarcan el desarrollo de iniciativas innovadoras. Todas estas leyes (la mayoría de ellas sobre patentes, registros, etc.) deben conocerse en el nivel de detalle suficiente para darle legitimidad y estabilidad jurídica a los procesos innovadores que se desarrollan en la empresa y evitar que surjan inconvenientes por temas de propiedad intelectual.
- **Aspectos estructurales:** los procesos de innovación también son influenciados por la forma como se concibe la estructura organizacional.

Dentro de un esquema piramidal, por ejemplo, donde los esquemas jerárquicos son tan marcados y donde en algunos casos existe techos de cristal que impiden la comunicación ascendente, tienden a dificultarse, dilatarse o incluso inhibirse los procesos innovadores. Esquemas más circulares u horizontales favorecen la circulación de la información y, por consiguiente, la gestión del conocimiento que da paso a propuestas innovadoras.

- Estilo de liderazgo: finalmente, cada líder le da una impronta particular a la manera como gestiona el conocimiento y como administra la relación con sus colaboradores. Esto configura unas condiciones específicas para que se desarrollen de forma determinada los procesos innovadores.

En síntesis, se puede decir que el proceso de implementación y desarrollo de prácticas innovadoras abarca diferentes dimensiones. Empieza en el interior de la organización y, ya sea con ayuda de expertos externos o de manera autónoma, se realiza mediante un trabajo interdisciplinario y de equipo, en el cual predominan el rigor, la premeditación y los procesos sistemáticos en procura de resultados lucrativos para la organización.

El propósito de la innovación está centrado en el lucro y la ventaja. Crear valor en un proceso o en un producto no es tarea fácil, sobre todo porque ese valor no es avalado por la compañía, sino porque son los públicos internos y externos quienes, en definitiva, aprecian dicho valor cuando adoptan o toman el resultado final de esa innovación.

Tal como lo mencionaban algunos pensadores antiguos que distinguían entre valor de uso y valor de cambio. Pudiendo definir valor de uso de una mercancía como la satisfacción o placer que su posesión da a una persona; y valor de cambio de una mercancía como la cantidad de otras mercancías

que se pueden obtener a cambio de ella. Valor de uso y valor de cambio son dos conceptos muy distintos.

Entre los autores que hablaron sobre estos dos conceptos están, entre muchos otros, Aristóteles, San Agustín, San Alberto Magno, Santo Tomás de Aquino, John Duns Scoto, Johannes Buridanus, San Bernardino de Siena, Francisco de Vitoria los italianos Davanzati-Montanari-Galiani, John Locke, John Law, Adam Smith, y Pownall con su concepto: El valor no puede fijarse por y a través de la naturaleza del trabajo; dependerá de la naturaleza de la opinión y de la actividad de las personas que lo estiman.

Finalmente, James Maitland, 8vo Conde de Lauderdale, David Ricardo, John Stuart Mill, Karl Mark, también hicieron la diferenciación de estos dos conceptos (Chachanosky, 1994).

Por eso, una innovación no es tal hasta tanto el mercado o el grupo objetivo la adoptan. Si no genera valor para el grupo objetivo y no produce ingresos o ventajas competitivas para la empresa, la innovación cae en el vacío.

4.5 Objetivos y efectos de la innovación en la empresa

Las organizaciones pueden tomar la decisión de iniciar actividades innovadoras por múltiples razones.

Sus objetivos pueden referirse a los productos, los mercados, la eficiencia, la calidad o la aptitud para aprender e introducir cambios. (...) Las empresas pueden tener éxito o no al tratar de alcanzar los objetivos que se habían fijado al introducir innovaciones, y a su vez las innovaciones pueden tener efectos

inesperados o adicionales con relación a los que se habían suscitado con su introducción. Mientras los objetivos se relacionan con las motivaciones de las empresas para innovar, sus efectos se refieren a los resultados efectivamente observados de las innovaciones”. (OCDE y EUROSTAT, 2006, p.123).

A continuación se expone, de forma más explícita, la relación entre objetivos y efectos de la innovación:

Tabla 1: Factores relativos a los objetivos y efectos de la innovación

Referidos a	Innovación producto	Innovaciones procesos	Innovaciones organizativas	Innovaciones mercadotecnia
Competencia, demanda y mercados				
Reemplazar productos progresivamente retirados	X			
Aumentar la gama de bienes y servicios	X			
Desarrollar productos amigables con el ambiente	X			
Aumentar o mantener la cuota del mercado	X			X
Introducirse en nuevos mercados	X			X
Aumentar la visibilidad y exposición de productos				X
Reducir el plazo de respuesta a las necesidades de los clientes		X	X	
Producción y distribución				
Mejorar la calidad de	X	X	X	

Referidos a	Innovación producto	Innovaciones procesos	Innovaciones organizativas	Innovaciones mercadotecnia
los bienes y servicios				
Mejorar la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio		X	X	
Reducir los costos laborales unitarios		X	X	
Reducir el consumo de materiales y energía	X	X	X	
Reducir los costos de diseño de los productos		X	X	
Reducir las demoras en la producción		X	X	
Cumplir las normas técnicas del sector de actividad	X	X	X	
Reducir los costos de explotación vinculados a la prestación del servicio		X	X	
Aumentar la eficiencia o la rapidez del aprovisionamiento y/o del suministro de los bienes o servicios		X		
Mejorar la capacidad en cuanto a tecnologías de la información		X	X	
Organización del lugar de trabajo				
Mejorar la comunicación y la			X	

Referidos a	Innovación producto	Innovaciones procesos	Innovaciones organizativas	Innovaciones mercadotecnia
interacción entre las distintas actividades de la empresa				
Intensificar la transferencia de conocimientos con otras organizaciones y el modo de compartirlos			X	
Aumentar adaptabilidad a las distintas demandas de los clientes			X	X
Establecer relaciones más estrechas con la clientela			X	X
Mejorar las condiciones de trabajo		X	X	
Varios				
Reducir el impacto medioambiental o mejorar la sanidad y la seguridad	X	X	X	
Respetar las normas	X	X	X	

Es fundamental, entonces, conocer cuál es el factor que motiva a la empresa a desarrollar las iniciativas innovadoras, pues éste da pautas para establecer los procesos internos de comunicación, gestión del conocimiento, formación y los recursos necesarios para que la innovación se desarrolle con éxito en la empresa.

No existen limitaciones en cuanto al número de propósitos que pueden seguir en una empresa a la hora de convertirse o consolidarse como innovadora, lo importante es que exista un respaldo estratégico y de recursos suficiente.

4.6 La productividad, competitividad e innovación en Colombia

Con el advenimiento de la apertura económica en la década del 90, se diseñaron planes de acción que buscaban inscribir al país de manera sostenible y efectiva en la celeridad dinámica de los mercados mundiales. (CONPES 3582, 2009).

En este nuevo contexto, el énfasis de las políticas de desarrollo productivo se centran en la competitividad, como condición para poder crecer y ser más prósperos en economías cada vez más abiertas.

Entre 1992 y 1993, el Gobierno y el sector privado colombianos contrataron a la firma Monitor para realizar los estudios sobre la competitividad de algunos sectores de la industria colombiana. Los resultados de estos estudios ofrecieron recomendaciones para crear la ventaja competitiva de Colombia, a nivel general, horizontal y sectorial. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2006, p.8).

El análisis de Monitor se basa en lo que Michael Porter ha llamado Diamante de la Competitividad.

El Diamante Competitivo es una matriz que sirve para analizar las ventajas competitivas de un país u organización en relación con las de sus competidores. Porter la referencia como un método para establecer

brechas a cerrar, de cara a una mejor posición competitiva en el mercado. Este modelo incluye variables como los factores asociados al proceso productivo, la estrategia de la empresa, las condiciones de la demanda, los sectores o industrias de apoyo, el Gobierno y las leyes y las diferentes oportunidades que surgen en el contexto mercantil (CCMA, 2006), tal como se muestra en el siguiente gráfico:



Ilustración 1. Diamante de Competitividad (CCMA, 2006)

El objetivo principal del estudio Monitor fue identificar cómo Colombia, a largo plazo, puede ampliar y mejorar la competitividad en una extensa gama de industrias, las cuales, a su vez, llevarán a un aumento del PIB per cápita. Al aceptar el desafío de ayudar a Colombia a crear un ambiente más competitivo para la década de 1990 y más allá, Monitor Company propuso estructurar una estrategia excepcional y diferenciadora con la participación de los sectores público y privado. (CCMA, 2006, p.9).

Como grandes conclusiones de este estudio, liderado por Michael Porter, se plantearon diez imperativos estratégicos, consignados en el documento “*Cluster: una estrategia para crear ventaja competitiva*”:

- Pensar en lo pequeño
- Desarrollo de centros de innovación
- Demanda
- Capacitación en estrategia comercial
- Formación de nuevas empresas
- Relaciones compradores-oferentes
- Consejo de competitividad
- La prensa económica
- Recursos humanos especializados
- Vender o promocionar a Colombia

Para efectos de esta investigación, se ampliarán a grandes rasgos, los puntos que tienen incidencia directa con la base empresarial.

- Pensar en lo pequeño: es fundamental, tanto para el sector privado como para el sector público, entender que la base de la competitividad se encuentra en la empresa misma. Las políticas públicas deberían reflejar un entendimiento de lo que la firma necesita para conducirla hacia el éxito y el sector privado debería enfocarse más en los aspectos de la competitividad y menos en el manejo de relaciones públicas.

- Desarrollo de centros de innovación: las cámaras de comercio locales y las asociaciones industriales deberían impulsar el tema de innovación. Estas instituciones deberían instruir y capacitar a sus empresas miembro para aprender y desarrollar estrategias que le sirvan a la mayoría de los consumidores más exigentes.
- Demanda: para entender y mejorar la calidad y la composición de la demanda local es crucial desarrollar productos sofisticados.
- Capacitación en estrategia comercial: la estrategia es una disciplina que está adquiriendo mayor importancia en el pensamiento comercial y económico. Se debería estudiar en universidades, como se hace con el Derecho, la Economía y la Política. Al mismo tiempo, las empresas necesitan considerar que los recursos que se invierten en el aprendizaje van a ser tan valiosos como aquellos que se invierten en la expansión de la planta.
- Formación de nuevas empresas: para mejorar la fortaleza de los sectores de apoyo de la industria colombiana es fundamental realizar esfuerzos concertados que incentiven la formación de nuevas empresas.
- Relaciones compradores – oferentes: para transmitir innovación y ahorro a los consumidores finales, es crítico que las empresas colombianas desarrollen mejores relaciones de trabajo con sus proveedores y compradores. El propósito debería ser el diseño de estrategias comunes dentro del sector y el fomento de objetivos compartidos para su desarrollo en el largo plazo.
- Recursos humanos especializados: cada uno de los sectores que ha sido contemplado en el estudio de Monitor, revela una profunda insatisfacción con el nivel y la calidad de los recursos especializados existentes. Los términos de la competencia global se están determinando

cada vez más por el conocimiento y la destreza de la población de un país. La inversión estratégica en esta área, de acuerdo con las necesidades de la industria, será fundamental para el éxito de Colombia.

Tomando como referencia estos preceptos, el Gobierno Nacional desarrolló una visión de país para la transformación productiva empresarial a 2032. Esta incluye tres pilares estratégicos y dos acciones de soporte transversal, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



Ilustración 2. Visión de país 2032 (CONPES 3582)

Una de las acciones transversales es el fomento de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTeI) en las empresas; eje de trabajo para el cual el Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], desarrolló un documento que oficia como política pública y que da línea

estratégica para todas las acciones que en el ámbito local, departamental y nacional se realicen en torno a la CTel.

En síntesis, este documento plantea:

“Fomentar la innovación en el aparato productivo colombiano a través de un portafolio o conjunto integral de instrumentos que tenga los recursos y la capacidad operativa para dar el apoyo necesario y suficiente a empresarios e innovadores” (CONPES 3582, 2009).

Es con este tipo de diagnósticos que Colombia decide empezar a darle mayor apoyo a las iniciativas innovadoras, y de alguna manera se empieza a institucionalizar y formalizar el tema en los ámbitos públicos y privados.

4.7 Avances y logros del país en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación

De acuerdo con los informes de gestión que entrega anualmente el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Colciencias, en su versión 2011 - 2012, se han logrado avances importantes en materia de CTI, como factor que promueve el desarrollo y la competitividad empresarial.

Dentro de los hitos de este proceso se destacan:

- Se ha logrado la consolidación y ejecución coordinada la política nacional de CTI. Reflejo de esto, “es la inclusión en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 de la innovación como una de las cinco ‘locomotoras’ de desarrollo y como un eje transversal a todas las estrategias del Plan”. De forma complementaria, se diseñaron Planes Estratégicos Sectoriales de CTI, para que cada renglón de la economía nacional y sus industrias

asociadas cuenten con planes, estrategias, programas y proyectos ejecutados por diferentes entidades para fomentar la investigación y la innovación en el contexto de las organizaciones.

- Se han apalancado cada vez más recursos para iniciativas empresariales que surjan en el contexto de la CTI, tanto para aquellas empresas que plantean sus procesos innovadores de manera individual, como aquellas que trabajan de la mano de grupos de investigación.
- Poco a poco se logran articular esfuerzos público privados de cara a la consolidación de un ecosistema que promueva de manera continua y efectiva la apropiación de los conceptos afines a la CTI, y que, en una segunda instancia, las empresas puedan llevar estos conocimientos al contexto práctico y desarrollen productos y servicios innovadores y competitivos en el ámbito comercial nacional e internacional. Ministerios, universidades, entidades financieras, instituciones de emprendimiento, entre otras, hacen parte de esta creciente red de trabajo en pro de la innovación empresarial.
- Se han definido las competencias básicas, intermedias y avanzadas que deben desarrollar las personas (talento humano) a la hora de pensar en la implementación de procesos de CTI. De forma paralela, se han diseñado programas de formación encaminados a suplir la demanda de dichos conocimientos, tanto en el ámbito social como empresarial. Entidades como el SENA, por ejemplo, tienen una gran red de tutores que trabajan para generar capacidades instaladas en las unidades productivas del país y la región.
- Existen concursos y convocatorias encaminadas a acompañar a las empresas en el planteamiento y desarrollo de sus iniciativas innovadoras, por medio de recursos financieros y de asesoría, como es el caso de

Innpulsa e Innova, por mencionar dos programas que se desarrollan en la actualidad.

Innpulsa: es la unidad de desarrollo e innovación empresarial de Bancoldex, creada con el objetivo de estimular los sectores productivos del país y lograr que más innovadores y empresarios incursionen en procesos de alto impacto con énfasis en innovación.

Los servicios de la nueva unidad de desarrollo e innovación, están diseñados y dirigidos a que se tengan más y mejores empresas, fomentando la creación y el fortalecimiento de un ecosistema para el emprendimiento innovador de alto impacto en Colombia.

Innova: es un premio que ha permitido que empresas pequeñas y medianas cuenten ya no sólo con prototipos en desarrollo, sino que además empiecen a inscribir en su cultura organizacional las buenas prácticas y conceptos de innovación.

Este premio tiene como finalidad “fortalecer los mecanismos para fomentar una cultura hacia la innovación y el desarrollo tecnológico, que conduzca a una mayor productividad y competitividad en los sectores económicos del país, mediante el reconocimiento, exaltación y apoyos a las empresas que se destaquen por la generación de conocimiento, talento, creatividad y actitudes empresariales, y las investigaciones aplicadas, que permitan la introducción de nuevos procesos y/o productos, o la modificación de los mismos dentro de la empresa, en cumplimiento del Decreto 1780 de 2003 modificado por el Decreto 4490 de 2006, por medio del cual se creó el premio en mención.

Las empresas ganadoras reciben uno o varios de los siguientes beneficios:

- Condecoraciones y reconocimiento público
- Apoyo para capacitación especializada.
- Apoyo a los empresarios para que representen al país en eventos nacionales e internacionales sobre innovación y/o desarrollo tecnológico.
- Apoyo asistencia técnica nacional y/o internacional.
- Apoyo para patentamiento internacional.
- Apoyo para la gestión estratégica comercial.

(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

Todas estas acciones van encaminadas a crear un gran ecosistema de innovación empresarial, que a la larga representará un mejor posicionamiento y competitividad del tejido empresarial nacional en el contexto regional y mundial.

5 FACTORES COMUNICACIONALES Y ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS INNOVADORAS EN LAS EMPRESAS

Son múltiples los factores asociados a la construcción, desarrollo e implementación de prácticas innovadoras en las organizaciones.

La innovación, al ser un proceso que debe tener alcance transversal para ser realmente efectivo en términos financieros y de mejoramiento organizacional (Parra, 2006) requiere de un sistema y/o mecanismo que le permita llegar de forma homogénea, entendible y aplicable a los diferentes niveles de la organización.

Como se expresa en el texto “Formación para la Innovación” (1992), la comunicación cumple esta doble función informativa y pedagógica, que permite no sólo la transformación de la cultura organizacional (aspecto importante a la hora de pensar en la implementación de procesos de I+D+i) sino que además permite encausar hacia un propósito común los esfuerzos productivos y de gestión del conocimiento (factores indispensable para el mencionado objetivo).

Conviene, pues, entender más a fondo la noción de comunicación, sus alcances, componentes y actores.

5.1 El proceso de comunicación y sus elementos

Cuando hablamos de proceso de comunicación, se piensa en los elementos básicos y tradicionales de la comunicación: fuente, emisor, canal, mensaje, medio, ruido, receptor, retroalimentación y todos los que conforman el proceso dándole una secuencia ordenada y estructurada de transmisión de cualquier tipo de información o mensaje. Si bien estos elementos han estado desde que se formuló la teoría matemática de la comunicación, aún a través de los años siguen vigentes para el estudio del proceso comunicacional en cualquier contexto, la diferencia ahora es que se han desarrollado estudios más profundos de cada una de las partes que influyen en el proceso y que con las nuevas dinámicas globales, se le han sumado nuevos elementos o aristas que hacen del proceso una acción mucho más compleja.

Desde Shannon y Weaver con la teoría de transmisión de información pasando por una visión más ampliada de Laswell con sus cinco preguntas básicas ¿Quién - dice qué - por cuál canal - a quién - con qué efecto? y llegando a teóricos más de la tendencia de sistemas como Marshall McLuhan, Manuel Castells, Edgar Morin, y muchos otros, se evidencia que finalmente todos han aportado elementos y definiciones valiosas para acercarse a la comprensión del proceso mismo.

Los elementos del proceso de comunicación según la mayoría de autores estudiados a través del tiempo, son:

- Fuente: persona, espacio, instrumento definido de donde se toman los datos o la información. Pueden ser libros, análisis del entorno, personas a las que se les hace entrevista, entre otros.

- El mensaje: ideas, información, contenido que se quiere transmitir. En este caso ya son los datos procesados, organizados y sistematizados.
- El emisor: sujeto que emite el mensaje, es el que toma la iniciativa en el proceso.
- El código: normas, signos, símbolos, imágenes, lenguaje, entre otros, que sirven para transmitir el mensaje. Debe de ser compartido por emisor y receptor.
- El canal: medio a través del cual se emite el mensaje. Puede ser sonoro, visual, multisensorial.
- El contexto: situación de espacio y tiempo donde se desarrolla el proceso de comunicación.
- Los ruidos: barreras de origen físico que se producen durante la transmisión del mensaje. Interferencia en el canal o ambiente donde se desarrolla el proceso.
- Receptor/perceptor: sujeto que recibe el mensaje y lo decodifica.
- Filtros: barreras mentales, valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, tanto de emisor como receptor.
- Feedback/retroalimentación: mensaje, información que emite el receptor al emisor sobre el proceso, en este punto se anexan los elementos que intervienen en el receptor/perceptor para recibir, decodificar e interpretar el mensaje.

Finalmente, Berlo (2000) menciona que “hay que tener presente que el acto de comunicación debe entenderse como algo más que una simple transmisión de información sobre algo a otra persona, se transmite sentido, que solo puede darse en un conjunto elaborado y complejo de elementos

de información". (p.38). Igualmente dice que no hay comunicación si el receptor no se mueve como resultado de este acto.

El proceso actual de comunicación en la sociedad de la información y el conocimiento, se encuentra inscrito en un círculo donde todos los elementos pueden asumir roles diversos y donde la complejidad del contexto y la proliferación de las nuevas tecnologías hacen que al mismo tiempo el emisor se convierta en receptor y viceversa.

Para efectos de centrarnos en el proceso de comunicación que se pretende analizar, se estudiará este proceso en el marco de la organización contemporánea.

Según (Marín y Ruiz, 2009), la disciplina Comunicación Organizacional tiene una historia muy reciente. Ha aparecido en Norteamérica donde se inicia el estudio de la comunicación organizativa como un área especializada del speech communication (enseñar a hablar en público). Desde entonces ha experimentado un crecimiento muy rápido en las últimas décadas, principalmente con la prevalencia de las teorías sistémicas de la organización que consideran la comunicación como su elemento fundamental.

En la comunicación de la empresa o comunicación organizacional se diferencian los ámbitos de la comunicación interna y externa, que si bien ambas se interrelacionan y funcionan de manera interdependiente, se limita el alcance de la misma dándole el título de interna a todo lo que se relaciona y se teje al interior, y externa con el exterior respectivamente.

Es así como la preponderancia de la primera comunicación se evidencia en que la

Comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas

competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, entre otros. (García, 1998, prólogo).

En este sentido la comunicación interna y todos los procesos que se deriven de allí adquieren connotaciones estratégicas, dado que la gestión oportuna y pertinente de la misma permite y genera cohesión de todo tipo en el público interno de una organización, lo que ayuda a la consecución de los objetivos establecidos. “La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”. (Lucas Marín, 2009, p. 234). En este contexto, no es más que desarrollar cooperación, y aquí la comunicación es ese puente que gestionado y coordinado adecuadamente se convierte en el sistema nervioso central de la organización, por mencionar una analogía de su función en el ámbito organizacional.

La comunicación interna como el conjunto de mensajes compartidos por los miembros de la organización en orden a conseguir una estabilidad; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. La comunicación se desarrolla aquí entre un grupo específico de actores entre los que la acción interna tiene sentido. (Lucas Marín, 2009, p. 237).

Cuando se menciona a un grupo en particular se hace referencia a segmentos de personas que por características similares en su función o por su relación directa o indirecta en la organización, se consideran públicos internos de la misma. Entre la lista de públicos internos se pueden nombrar: junta directiva, directivos, jefes de área, mandos intermedios, profesionales, técnicos, operarios o empleados de base, sindicatos, y muchos otros de acuerdo con las particularidades de cada organización.

5.2 Flujos, direcciones y redes de comunicación

Para entender y concebir un proceso de comunicación en una organización se deben tener muy claros los flujos, direcciones y redes que se manifiestan en la organización, puesto que dependiendo de esto es que se tejerán las relaciones entre los empleados, público específico que se analizará a profundidad.

Flujos y direcciones de comunicación:

Se refiere a la manera como viaja, al sentido con el que se mueve la comunicación dentro de la empresa. En muchos casos están determinados por la estructura organizacional o por el nivel jerárquico implantado al interior de la organización. Entre los flujos se pueden diferenciar tres: el descendente que es el que comúnmente entendemos como de jefe a subordinado (de arriba- abajo), el ascendente que es el de subordinados a jefes (abajo-arriba), y el horizontal, que se da entre los compañeros de área o sin distinción de jerarquía.

Otro factor importante a considerar a la hora de hablar de flujos de comunicación, es la dirección, que puede ser unidireccional (va de un

punto emisor a uno receptor, sin flujo de regreso) bidireccional (flujo de ida y vuelta) o multidireccional (flujos bidireccional múltiples y/o simultáneos).

La noción moderna de comunicación plantea que es en los contextos de bidireccionalidad o multidireccionalidad donde se puede crear realmente valor para los diferentes grupos de interés o públicos. Es decir, es con el otro y los otros con los que se reafirma y se retroalimentan las acciones, a la vez que se evalúa el cumplimiento de los objetivos y las expectativas previstas.

Redes de comunicación:

Se dice que existen redes de comunicación cuando un grupo de miembros de una organización tiene facilidades y afinidades en la comunicación y pueden compartir “sistemas técnicos compatibles, códigos lingüísticos, intereses comunes, sistemas de valores mínimos compartidos, entre otros”. (Lucas Marín, 1997, p. 191).

El mismo autor hace alusión a la clasificación de Kreps (1990) cuando también expresa que entre los tipos de redes de comunicación en una organización se encuentran: los individuos aislados, líderes de opinión, los guardabarreras (controlan el flujo y tienen poder de decidir qué información es importante), los cosmopolitas (conectan la organización con su entorno), los individuos puente (miembros que relacionan miembros de diversos grupos), y los enlaces (conectan dos grupos sin pertenecer a ninguno de ellos). (Lucas Marín, 1997, p. 191).

Comunicación formal-informal:

En la organización también se puede distinguir entre la comunicación formal e informal, donde la formal es aquella inscrita en la organización,

planificada, coordinada y gestionada para la consecución de un fin en específico, de carácter voluntario e intencional. Por su parte, la comunicación informal es la que se da espontáneamente entre los miembros, la que por costumbre, o condiciones socioculturales específicas de los mismos, resulta como respuesta a una interacción y convivencia determinada. En este sentido, la ausencia o gestión deficiente de la comunicación formal lleva como resultante la informalidad. En muchos textos se nombra el rumor como un ejemplo de la comunicación informal en la empresa.

Lucas Marín (1997) nos muestra en el siguiente cuadro, que una organización es producto de una relación formal e informal, evidenciando claramente las formas de comunicación interna que comúnmente se tejen en las empresas:

Tabla 2. Relación formal e informal

	DESCENDENTE	HORIZONTAL	ASCENDENTE
FORMAL	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
INFORMAL	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Dependiendo del tipo de interacción comunicacional que prime, se configura el tipo de cultura organizacional que enmarca los procesos de la empresa, tanto los productivos como los de aprendizaje.

Para tener claros algunos aspectos importantes en el estudio de la comunicación interna, se debe tener presente la cultura en la empresa, que determina comportamientos y actitudes importantes de los empleados.

Cultura organizacional:

La cultura como comúnmente se ha abordado y según el antropólogo inglés Tylor en 1871, que menciona Lucas Marín en su texto *La Comunicación en la Empresa y las Organizaciones* (1997), se refiere como “todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad”. (p. 69-70).

Igualmente Lucas Marín (1997) la define como “la característica básica de una sociedad, y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad”. (p. 70-71).

Así mismo, menciona que la cultura supone un sistema compartido de respuestas como un diseño social de la conducta individual. Deja en evidencia que tienen que existir tres características intrínsecas para saber si un rasgo de la vida de grupo es cultural: 1. Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual, es por definición social. 2. Si se transmite. Lógica consecutiva de su carácter social perdurable. 3. Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se adquiere de manera innata, se recibe por interacción de otros que la poseen, en un proceso que denominamos socialización. (Lucas Marín, 1997, p.72).

Se sabe ya, por estudios previos, que el comportamiento del hombre no es meramente racional, la interpretación y la forma como se asumen determinados asuntos en el ámbito organizacional tienen estrecha relación con la carga cultural de cada individuo, por lo que a través del *tiempo* “la cultura se ha visto como un intento de desarrollar un marco interpretativo que los miembros de la organización puedan usar para ayudarse a dar significación a las actividades organizativas”. (Lucas Marín, 1997, p.72).

Es decir, las personas de la organización pueden empezar a entender, comprender y actuar de acuerdo con ese marco cultural definido por y para la organización en particular. Al igual que el contexto cultural en que crecen y se desarrollan, también las empresas pueden crear y recrear una cultura particular, que estructurada previamente, les puede ayudar de manera fácil y consecuente a contribuir con los objetivos y tareas propuestas al interior de la organización.

Estos miembros, al recibir la cultura, pueden interpretar los fenómenos organizativos a través de las guías de dar sentido que se les facilitan. Igualmente con la comunicación con otros miembros de idénticos patrones de conductas, se mueven de acuerdo con lógicas simbólicas compartidas, conseguidas a través de su pertenencia a las mismas culturas organizativas. (Lucas Marín, 1997, p.72).

Cualquier cambio profundo y/o estructural que se quiera realizar en una organización, debe enmarcarse en el contexto de la cultura organizacional, para que tenga un asidero fuerte en el tiempo y adquiera las capacidades de transformación deseadas.

En este sentido, la comunicación como vehículo cohesionador, conductor de sentido, transmisor de información y agente pedagógico en la organización, es la herramienta que permite construir una plataforma o sistema que posibilita socializar el concepto de innovación para una apropiación adecuada desde la configuración de la cultura misma, para el incremento de prácticas innovadoras al interior de la organización.

5.3 La comunicación, su función pedagógica y la apropiación de conceptos

Según el diccionario de la Real Academia de la lengua Española (RAE), el concepto de apropiación se define como la acción y efecto de apropiar o apropiarse. Y apropiar según este mismo diccionario significa hacer algo propio de alguien. (RAE, 2012).

En otras palabras, la apropiación es ese camino que permite a los seres humanos adueñarse de algo, apoderarse y hacer suyo o propio, en el mejor sentido.

Esa apropiación se logra por medio del entendimiento de ese algo, que con la expresión, la vivencia, y la recreación desde sus propios matices y contextos se aprende y aprehende, y que a partir de ese momento de apropiación empieza a ser parte de su mundo, de su campo conceptual, de su lenguaje y cotidianidad.

La comunicación, como ya se ha mencionado en esta investigación es ese puente que permite a la persona conectarse con el otro, y en este sentido apelamos al constructivismo sociointeraccionista de Vygotsky y Bruner, mencionados por Kaplún, y para quienes el aprendizaje es siempre un producto social. “Aprendemos de los otros y con los otros, menciona Vygotsky en 1978. Todas las funciones superiores de la inteligencia- sea la atención voluntaria, la memoria lógica, la formación de conceptos- se originan como relacionen entre los seres humanos”. (Kaplún, 1998, p. 160).

Para esto, necesitamos de los otros, de esa conexión que permite la comunicación. Cuando realmente nos comunicamos, interiorizamos interactuamos, expresamos y aprendemos.

Aprender es comunicar y comunicar es aprender, puesto que es por medio de la comunicación-educación con los otros que se puede decir que algo verdaderamente se entendió, aprendió, se apropió.

Al respecto, Kaplún hace referencia a Bruner, el cual en 1984, añade que, si la reflexión es una fase vital en todo auténtico proceso de aprendizaje, ella “es mucho más fácil de iniciar en compañía que en soledad”. “El pensamiento comienza siendo un diálogo que después se hace interior”. (Como se cita en Kaplún, 1998, p. 160). Es el diálogo con el otro, con los otros y con los grupos donde se posibilita la verdadera aprehensión de los conceptos.

Es entonces cuando se utiliza la expresión, palabra que trasciende más allá, y se hace referencia a ella porque esta conlleva una construcción de conocimiento previo y una potencialización de construcción de conocimiento futuro. La expresión es la transmisión de contenidos organizados coherentemente, que más que un producto final es un proceso permanente en la interacción con los demás.

Sintetizar en palabras, frases y textos esa construcción de conocimiento como resultante de ese proceso de aprendizaje, es lo que se llama conceptualización y “el concepto puede existir porque existen palabras que lo representan”. (Kaplún, 1998, p. 160).

Se puede decir entonces, que se desarrolla una completa apropiación de algo cuando la persona luego de realizar sus reflexiones internas, sus interacciones grupales y sus comparaciones sociales, pueda atreverse a manifestar y explicar un fenómeno con sus propias palabras.

La relación entre pensamiento y palabra es un proceso viviente: el pensamiento vive a través de las palabras. Una palabra sin pensamiento es

una cosa muerta y un pensamiento desprovisto de palabra permanece en la sombra. (Vygostsky, 1979).

Y es en este contexto donde adquiere relevancia el lenguaje, ese conjunto de símbolos, signos, códigos comunes que permite la representación del pensamiento, tal como lo menciona Kaplún:

El lenguaje, materia prima para la construcción del pensamiento e instrumento esencial del desarrollo intelectual, se adquiere pues, en la comunicación, en ese constante intercambio entre las personas que hace posible ejercitarlo y de ese modo apropiárselo. No basta recepcionar (leer y oír) una palabra para incorporarla al repertorio personal; para que se suscite su efectiva apropiación es preciso que el sujeto la use y la ejercite, la pronuncie, la escriba, la aplique; ejercicio que solo puede darse en la comunicación con otros sujetos, escuchando y leyendo a otros, hablando y escribiendo para otros. (p.163).

Decir que la comunicación, la educación y la apropiación son conceptos interrelacionados e interdependientes es tal vez comprender que los tres ejercicios pertenecen y están ligados a un mismo objetivo desde principio hasta el fin.

5.4 Factores comunicacionales y organizacionales que permiten la innovación empresarial

Las transformaciones e innovaciones en las organizaciones suelen empezar como modificaciones parciales o totales a determinados procesos, en busca de una mayor productividad, un mejor funcionamiento o una gestión más efectiva del conocimiento. (Roth & Kleiner, 1998).

Por supuesto, con la mera modificación del proceso se pueden obtener en un primer momento resultados importantes; sin embargo, a veces se precisa de un trabajo más holístico y profundo para resolver de lleno la situación en cuestión, o conseguir el objetivo propuesto. Se puede afirmar que la cultura de la innovación se crea a través de la creciente necesidad de aumentar la productividad y productos con valor agregado, pero es en el contexto del trabajo en las raíces de la cultura empresarial que se logran resultados definitivos y de larga duración. (Parra, 2006).

Peter Monge, Michael Cozzens y Noshir Contractor (1992) sintetizaron en un solo modelo aquellos factores de tipo comunicacional y/u organizacional que cuando se trabajan de forma continua y decidida, en los colaboradores, permiten la consolidación de procesos innovadores sostenibles en las empresas.

Dichos componentes son:

- Expectativa sobre los beneficios
- Percepción de equidad / inequidad
- Presión social
- Comunicación de grupo
- Información

Estos factores son interdependientes y por eso conviene analizarlos con un nivel de detalle más amplio.

Expectativa sobre los beneficios:

Según lo exponen los autores, los empleados esperan y demandan beneficios, como retribución a su aporte a los procesos de innovación. Compensaciones monetarias, incremento en la seguridad y estabilidad

laboral, buenas condiciones de trabajo y un clima laboral retador pero amigable, son algunos de los inductores de valor a los que aspiran los colaboradores.

Básicamente, los empleados esperan que haya una dinámica de intercambio en donde ellos entreguen su conocimiento y la organización, en cabeza de sus líderes, reconozca dicho aporte por medio de un sistema de beneficios establecido formal o informalmente.

Esta necesidad de reconocimiento es tan importante, que incluso se traslada al contexto de las áreas mismas; el reto en este ámbito es que se supere la insularidad tan característica de las organizaciones, entendida como aquella tendencia que tienen las áreas de crear barreras invisibles entre ellas y sus pares, sobre todo para proteger información que se considera vital para el sostenimiento reputacional en el contexto organizacional o del poder o autoridad que se deriva de la tenencia de la misma.

Una atmósfera de confianza, respeto y cooperación es el escenario ideal que se debe buscar para incentivar e incrementar las prácticas innovadoras.

Percepción de equidad / inequidad:

Este principio se refiere a que debe haber una escala que clasifique los aportes innovadores, teniendo en cuenta el impacto que estos tengan en el core del negocio o los procesos productivos. Hay innovaciones que mejoran de manera parcial ciertas actividades mientras que otras logran mejoras sustanciales de la productividad y competitividad de las organizaciones.

El ideal es que los colaboradores, áreas y líderes hagan parte de un sistema que recompense los aportes de manera proporcional al impacto de los mismos, sin que entren a mediar aspectos como el rango organizacional

de quien presenta la propuesta, afinidades personales o cualquier otra variable que no sea meramente afín el proceso organizacional en cuestión.

Esto fortalecerá la percepción de equidad y, de paso, incentivará a los colaboradores para que realicen aportes cada vez más considerables.

En este sentido, el trabajo se debe orientar más a sensibilizar a los líderes en torno al concepto de que “nadie tiene todas las respuestas”, y que la solución a la mayoría de las situaciones que se presentan en el día a día se consiguen en un contexto de construcción colectiva de soluciones, planes de trabajo e ideas revolucionarias (descentralización del know how).

Motivación y presión social:

Otro aspecto de índole comunicacional asociado a la gestión de procesos innovadores es la motivación o presión con que estos se desarrollan.

Como toda actividad creativa, los procesos innovadores deben tener lugar en un contexto donde los líderes promuevan el desarrollo de buenas prácticas, sin que exista una presión negativa.

En la medida que se descentralice la toma de decisiones y se generen capacidades instaladas en los colaboradores, estos podrán no sólo tomar más y mejores decisiones sobre sus puestos de trabajo, sino que tendrán la autonomía creativa suficiente para proponer ideas innovadoras sin que entren a mediar otros factores como la imposición.

Los procesos de I+D+i, según el deber ser planteado por los autores, no deben ligarse a sistemas de sanción, es decir, que un área o colaborador realice determinado tipo de innovación o que no lo realicen, no debe ser un factor que promueva degradaciones laborales. Por el contrario, y como ya se ha planteado en este capítulo, el desarrollo de cualquier idea novedosa debe reconocerse, valorarse y retribuirse.

Comunicación de grupo e información:

Finalmente, la comunicación grupal y la gestión informativa, plantean Monge, Cozzens y Contrator (1992) deben cumplir las siguientes funciones:

- Establecer puentes con los grupos de interés, a fin de conocer nuevos escenarios que se pueden intervenir desde la gestión innovadora.

En este sentido, los canales de comunicación bidireccionales, como las redes sociales, son los llamados a implementarse en las organizaciones del ahora, donde más que recibir sugerencias y comentarios, se permite a los otros expresarse de manera libre sobre las actuaciones o productos de la organización en sí.

Una escucha atenta, sin prejuicios, humilde, es la que permite ver más allá de las fronteras y posibilita prácticas nuevas y mejores desarrollos organizacionales de todo tipo.

- Facilitar y promover las transferencias y la generación de conocimiento en el contexto intraorganizacional.

Mucho del conocimiento que se requiere para el mejoramiento organizacional se encuentra en la organización misma. Compartir y transferir ese conocimiento cualificado no solo desde la teoría sino desde la experiencia y conocimiento del negocio en particular, permite desarrollar con mayor éxito iniciativas innovadoras.

- Identificar posibles escenarios de conflicto y diseñar planes de actuación proactiva sobre los mismos.

Los conflictos deben ser considerados como oportunidades de mejoramiento, como un paso obligado para cristalizar una idea o tomar una decisión. Se debe apreciar la diversidad de posturas y miradas, pues la pluralidad permite ver cosas que desde una sola mirada es complejo de

evidenciar. La apertura a la diferencia deberá ser una constante en organizaciones que deseen innovar.

- Contribuir a la creación de un ambiente laboral armónico, apto para el desarrollo del proceso innovador.

Los ambientes o climas organizacionales son fundamentales para incentivar iniciativas de cualquier tipo entre los empleados de una organización. La innovación, en particular, requiere de un ambiente ideal que no solo promueva sino que permita de manera espontánea cultivar este tipo de prácticas. Sentir confianza para arriesgarse a proponer, sentir que se escucha, sentir que se es valorado, deberá ser un imperativo estratégico de una empresa innovadora.

6 DESCRIPCIÓN DE LAS CUATRO MIPYMES OBJETO DE ESTUDIO

Para conocer de cerca las prácticas innovadoras, se escogieron cuatro Mipymes ganadoras del premio innova, con el fin de referenciar sus prácticas y la influencia de la comunicación en las mismas; y a partir de ahí proponer un sistema de comunicación que permita a las Mipymes acercarse desde la gestión de la comunicación interna, al mundo de la innovación empresarial.

Se seleccionaron empresas que estuvieran asentadas en el Área Metropolitana, pertenecientes a sectores tradicionalmente fuertes o de gran potencial en la economía de la región; además de tener la disponibilidad y tiempo para participar en esta investigación.

Entre las 4 empresas seleccionadas se encuentra una empresa del sector minero, una empresa del sector textil/confección y dos empresas del sector TIC.

6.1 Empresa del sector minero: EM-MIN

Año en el que se ganó el premio: 2009

Ganadora primer puesto modalidad Innovación Producto/Servicio –
Categoría Mediana Empresa

Esta compañía explota canteras para producir y comercializar tabletas de mármol, que son empleadas por empresas del sector

construcción en sus obras. Las tabletas deben ser instaladas con un pegante y un procedimiento especiales con el fin de evitar que el mármol se reviente, sobre todo en obras que están expuestas a la intemperie. Sin embargo este procedimiento es desconocido por muchos instaladores, que aplican el pegante inadecuadamente, por lo cual las superficies se deterioran con el tiempo, llegando a quebrarse o reventarse. Esto era un problema, pues algunos compradores alegaban que se trataba de la mala calidad del mármol, lo que desmejoraba la imagen de la empresa.

Buscando una solución, se investigó y desarrolló un pegamento elaborado a partir del propio mármol pulverizado, dado que al usar este material se encontraron mejores propiedades de sujeción y duración, a la vez que se facilita al instalador hacer un pegamento correcto, sin necesidad de recurrir a procedimientos complejos. Con este material pegante, han logrado una mayor duración de las obras y superficies recubiertas en mármol, sobre todo de las que están expuestas al sol y a la lluvia. (Gerente EM-MIN, 2012).

6.2 Empresa del sector textil/confección: EM-TEX/CON

Año en el que se ganó el premio: 2010

Ganadora Segundo Puesto Modalidad Innovación – Categoría Pequeña Empresa

Producción nanotecnológica de un acabado textil antibacterial a base de nano partículas de plata, que inhibe el crecimiento de virus, hongos y bacterias, mostrando una efectiva barrera contra

el crecimiento de microorganismos tales como Staphylococcus aureus, Escherichia coli y Psudomona Aureginosa mayor al 99%, superando las 50 lavadas sin perder sus características antimicrobianas (Gerente EM-TEXT/CON, 2012).

6.3 Empresa del sector TIC: EM-TIC-EDU

Año en el que se ganó el premio: 2012

Ganadora Primer Puesto Modalidad Innovación Producto/Servicio –
Categoría Pequeña Empresa

Automatización de procesos educativos y empresariales por medio de aplicaciones informáticas innovadoras que proporcionen mayor dinamismo, productividad e interactividad. Desarrollo y distribución nacional e internacional de software educativo y empresarial, instalación y administración de aulas presenciales y virtuales, tableros ópticos o pizarras interactivas, software de votaciones electrónicas, software para pruebas saber, preicfes y simulacros de tales pruebas, procesamiento automático de formatos y tabulación estadística, soluciones de software con telefonía IP, venta de hosting y dominios, computadores, suministros, video beam, pantallas, aplicaciones multimedia.

Mesa Interactiva Digital, área de trabajo de amplio formato que despliega información y permite detectar comandos de múltiples usuarios mediante apuntadores (dedos y/o lápices), con sistemas de sonido grupal o selectivo, administración de docente por alumno y/o por grupos de alumnos sobre los procesos ejecutados, interactividad entre las mesas instaladas en el aula y entre aulas

remotas Con acceso para todos los usuarios a plataforma de formación, información, contenidos interactivos, gestor de contenidos, bibliotecas virtuales y soporte técnico, metodológico y pedagógico para docentes y alumnos.(GERENTE EM-TIC-EDU, 2012)

6.4 Empresa del sector TIC: EM-TIC-SER

Año en el que se ganó el premio: 2012

Ganadora Tercer Puesto Alianza Universidad – empresa Mipyme – Modalidad Innovación Producto/Servicio - Categoría Pequeña Empresa.

Es una empresa dedicada a proveer soluciones integrales de monitoreo de activos y procesos de negocio. Principalmente en el sector salud y alimentos, permite a sus clientes optimizar la seguridad y rentabilidad de sus procesos, a través del monitoreo remoto y en tiempo real de activos como vacunas, bancos de sangre, productos alimenticios, entre otros.

Creó un sistema de monitoreo inalámbrico, que consta de una serie de dispositivos electrónicos embebidos de reducido tamaño 3cm x 3cm x 1cm que trabajan en redes de sensores inalámbricos, con la capacidad de adquirir y censar múltiples variables físicas (temperatura, humedad relativa, presión, dirección de viento, velocidad del viento, luminosidad, consumo de energía, entre otras) y una plataforma de software en la nube, que permite visualizar, y correlacionar toda la información de estos nodos en tiempo real. (GERENTE EM-TIC-SER, 2013).

7 METODOLOGÍA

Esta investigación se caracteriza como mixta, ya que reúne herramientas cualitativas y cuantitativas.

Se eligió este método porque permite una percepción más amplia y profunda del fenómeno, de tal forma que se puedan obtener resultados más integrales, completos y holísticos.

El método mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta.

Así como lo enuncian Hernández Sampieri y Mendoza (2008, p.546), este método permite una riqueza interpretativa. Con la integración sistémica de los métodos cuantitativo y cualitativo, en este caso la encuesta y la entrevista, lo que se busca es lograr una “fotografía” más completa del fenómeno.

Para lo cualitativo se efectuaron cuatro entrevistas, cada una al gerente o líder de la Mipyme ganadora del premio Innova. Se eligió la entrevista porque permite obtener información y conocimiento de las personas que están directamente ligadas a la situación de estudio. El diseño de la entrevista se basa en preguntas semi estructuradas, de manera que se pueda enfocar la conversación en los temas centrales, al tiempo que admiten flexibilidad para plantear otros interrogantes que ayuden a ampliar y comprender mejor el objeto de investigación.

Con la encuesta, que se aplicó a los gerentes, la mayor cantidad de profesionales y mandos medios de la organización, se pretende obtener un análisis estadístico de tipo descriptivo, que complementado con ampliaciones puntuales de algunas respuestas, permite hacer un análisis más completo.

Los instrumentos se diseñaron con el objetivo de conocer los siguientes aspectos en la empresa:

- Gestión de la innovación: conocer las actividades que ha desarrollado la empresa relacionadas con este tema, los procesos y factores internos que la facilitan, el apoyo de grupos externos, número de iniciativas desarrolladas, comprensión de la importancia de ésta.
- Factores organizacionales: incluye procesos de acompañamiento en la organización, referencias internas, sistema formal de gestión de ideas, nivel de empoderamiento o autonomía de los colaboradores, personas jalonadoras de estas iniciativas.
- Factores comunicacionales: espacios o medios formales para comunicar estas ideas, periodicidad con la que se comunican los avances o ideas, áreas de apoyo en estos temas, liderazgo y clima, intercambio de experiencias exitosas con otras empresas.

Finalmente, Collins, Onwuegbuzie y Sutton (citados en Hernández Sampieri, 2008, p. 550), identificaron cuatro razonamientos para utilizar los métodos mixtos.

- Enriquecimiento de la muestra (al mezclar enfoques se mejora).
- Mayor fidelidad del instrumento (certificando que éste sea adecuado y útil, así como que se mejoren las herramientas disponibles).

- Integridad del tratamiento o intervención (asegurando su confiabilidad).
- Optimizar significados (facilitando mayor perspectiva de los datos, consolidando interpretaciones y la utilidad de los descubrimientos).

7.1 Selección de la muestra

La selección de la muestra se realizó a través del muestreo no probabilístico, donde se definen criterios por parte de los investigadores para obtener información confiable.

Dentro de la muestra no probabilística, se encuentra la muestra por conveniencia, que se refiere a una muestra disponible. Es útil en estudios preliminares pero discutibles para extrapolar los datos a la población general; en cualquier caso habría que describirla bien y hacer una extrapolación cautelosa a la población que pueda estar representada por esa muestra.

Por lo general estas muestras se utilizan para hacer estudios específicos sobre las mismas muestras y en estudios experimentales con pocos sujetos. Se denominan de juicio prudencial, o términos parecidos, cuando se estima y se razona que la muestra es representativa de una determinada población.

(Morales, 2012).

Para el caso de esta investigación era necesario seleccionar Mipymes ganadoras del Premio Innova que estuvieran ubicadas en el Área Metropolitana, además de que tuvieran la sensibilidad y la disposición de ejemplificar su caso para la respectiva investigación.

Después de un largo proceso de indagación se lograron concretar para la muestra cuatro empresas ganadoras del premio, una del sector minero, una del sector textil/confección y dos empresas del sector TIC. Es importante resaltar que el premio se da cada año solo a un pequeño grupo de empresas de todo el país, por lo que el universo es reducido y la selección de la muestra se hace en un rango de posibilidades bastante limitado.

En la definición del tamaño de la muestra, se tuvo en cuenta que ésta no requiere de dimensiones suficientes para la extrapolación de resultados a una población mayor, considerando que la población es de tamaño tan reducido, de acuerdo con los parámetros de elección comentados con anterioridad. Por esta razón, no se requiere definir o calcular un mínimo de individuos en función del margen de error tolerable.

Por consiguiente y considerando que la población objeto de investigación es muy pequeña y con el ánimo de minimizar el valor de confianza por debajo del 5%, se encuestó aproximadamente el 90% de los empleados de las cuatro empresas seleccionadas.

En lo que respecta a la línea cualitativa, se hicieron las entrevistas a los gerentes de las empresas, que por tratarse de Mipymes son quienes tienen todo el conocimiento, manejo de los procesos internos y externos y que pueden brindar una mirada holística sobre el tema.

Finalmente, para la línea cuantitativa, se aplicaron encuestas a los gerentes, mandos medios, profesionales, personal de apoyo administrativo y técnico de la organización; con el fin de conocer las prácticas organizacionales y aspectos comunicacionales en torno a la innovación en la empresa.

Es importante anotar que solo en una empresa, EM-TIC/EDU, se aplicó la encuesta de manera diferente. En esta se excluyeron tres preguntas del cuestionario que se aplicaba a todo el personal y, solo se aplicó el cuestionario completo al nivel directivo, dado que esta empresa es la única que cuenta con una estructura más definida y tenían claramente delimitado quiénes tenían conocimiento de ciertos temas y quiénes no.

7.2 Alcance

¿Por qué Mipymes?

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo local, y el mejoramiento de la posición competitiva global. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas. A nivel nacional se estima que generan cerca del 80.8% del empleo (Cálculos CNP, DNP, DDE a partir de Censo DANE 2005). Por ello la política nacional de promoción al desarrollo empresarial ha concedido prioridad a las microempresas y pymes, a partir del conocimiento de las limitaciones que éstas presentan para competir en los mercados nacionales y de la alta participación que tienen en la base empresarial de Colombia y para este caso de Antioquia. (CCMA, 2012).

¿Por qué Mipymes ganadoras del premio Innova del área Metropolitana?

Con el objetivo de observar características que den cuenta de un proceso innovador en las empresas, y que este proceso esté avalado por una entidad acreditada, como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo,

se selecciona el Premio Innova (Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes) para referenciar dichas prácticas en estas empresas.

Adicional a esto, nos enfocamos en cuatro Mipymes ubicadas en el Área Metropolitana por la cercanía para la recolección de datos y gestión de la información para esta investigación.

8 ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

8.1 Análisis por sector económico

Sector minero:

Este sector en el departamento de Antioquia es fuerte, pero particularmente no ha sido muy abordado por proyectos de transformación, productividad y competitividad, dado que carece de una base empresarial que le apueste a este tipo de iniciativas. De acuerdo con el estudio de “Minería, potencial para iniciativas *cluster* en Antioquia”, se puede concluir que “los bajos niveles de capacitación del recurso humano, escasa cultura de la asociatividad, y bajo acceso al financiamiento” (CCMA, 2010), son factores que influyen en el poco encadenamiento y la transformación productiva del sector en la actualidad. En este mismo sentido, y como se ha mencionado, la agregación de valor es indispensable para la innovación y para el desarrollo económico de un sector que busque consolidarse con potencial estratégico para competir y, actualmente, la poca generación de valor de las empresas mineras en Antioquia, y problemáticas como la informalidad y la ilegalidad hacen que se dificulten iniciativas en pro de la competitividad.

Se puede enunciar que actualmente propuestas enfocadas a la transformación de la materia prima como el oro, la plata y minerales preciosos, enmarcados en productos de joyería, son la orientación que las instituciones están dándole a este sector para aprovechar esta fortaleza económica del departamento; sin embargo, eso aún se encuentra en un estado incipiente.

Sector textil/confección:

El sector textil/confección ha sido uno de los sectores tradicionales de la economía en Antioquia, gran generador de empleo y con un trabajo fuerte y de largo aliento en temas de capacitación, fortalecimiento y formalización.

Con la implementación del Cluster Textil/ Confección, Diseño y Moda se han logrado consolidar estrategias de diferenciación con las marcas propias, tarea que se continúa fortaleciendo. Posee una institucionalidad que ayuda a jalonar iniciativas, como es el caso de Inexmoda, que por medio de convenios desarrolla programas enfocados a mejorar la productividad y competitividad del sector.

Sin embargo, es un sector que no ha sido ajeno a los cambios en el entorno, las grandes importaciones de insumos más económicos y el contrabando han venido desacelerando su crecimiento.

Sector TIC:

El sector TIC es uno de los sectores que se encuentra en curva de crecimiento, que cuenta con una base empresarial estructurada, calificada, profesional e innovadora y con gran reconocimiento tanto nacional como internacional.

Actualmente es uno de los sectores que le apuesta con mayor esfuerzo a iniciativas de encadenamientos productivos en aras de acceder a mercados más sofisticados para competir con empresas de talla mundial.

8.2 Análisis descriptivo de las encuestas por empresa

El número de personas encuestadas fueron 37 personas en total, entre gerentes, mandos medios, profesionales, apoyo técnico y administrativo de las 4 Mipymes encuestadas.

Las personas entrevistadas fueron los 4 directivos, gerentes o dueños de las empresas investigadas. Las entrevistas aquí sirven para complementar el análisis por empresa y el análisis consolidado.

A continuación se hace un análisis descriptivo tomando las respuestas de las encuestas aplicadas, cada pregunta estará acompañada de un gráfico que porcentualmente muestra el fundamento del análisis y los hallazgos del trabajo de campo.

8.2.1 Empresa sector minero: EM-MIN.

Resultados pregunta 1: en esta empresa se dio gran relevancia al tema de gestión del conocimiento -valoración del *know how*. La mitad de los encuestados respondió que éste era el factor más relevante para implementar procesos de innovación. Como segunda y tercera opción aparecen la colaboración entre áreas y los procesos de formación.

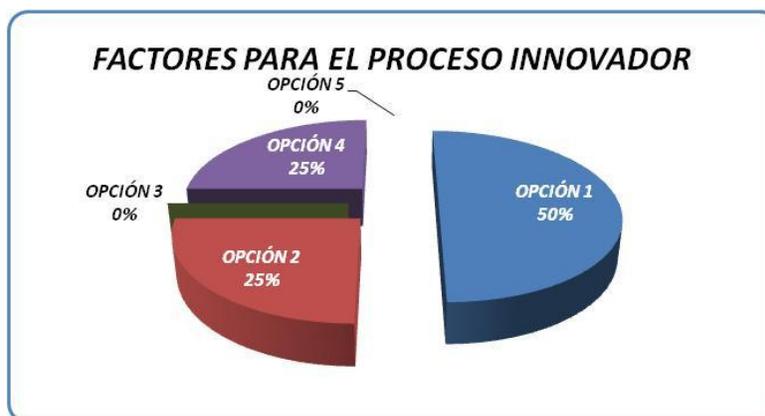


Gráfico 1. Resultado pregunta 1 EM-MIN

Resultados pregunta 2: en esta empresa hay una gran consciencia del aporte que pueden proporcionar los entes externos como grupos de investigación. Esto se debe a que los empleados fueron gestores del proceso desde el inicio, y muchos conformaron el equipo de investigación, por lo que reconocen en este tipo de entes externos aportes como: calidad en la asesoría, acceso a sistemas de información calificados, además de que oxigenan el conocimiento interno existente



Gráfico 2. Resultado pregunta 2. EM-MIN

Resultados pregunta 3: el proceso interno que consideran más importante para incentivar procesos innovadores es el que reúne las acciones informativas y de sensibilización. En segundo lugar se encuentran, en igualdad de importancia, trabajo entre áreas y comunicación abierta y participativa.



Gráfico 3. Respuesta pregunta 3 EM-MIN

Respuesta pregunta 4: respecto al número de iniciativas innovadoras que los trabajadores reconocen, se evidencia que la empresa ha identificado varias iniciativas y es consciente de ello. Sin embargo, la única persona que evidencia más de 5 ideas es el gerente o líder, que tiene entre su inventario personal propuestas incipientes, en desarrollo o que se descartaron en el pasado y que el resto de la empresa desconoce.



Gráfico 4. Respuesta pregunta 4 EM-MIN

Respuesta pregunta 5: hay claridad absoluta sobre la importancia de desarrollar la innovación en la empresa y reconocen en ésta el medio de mantenerla siempre a la vanguardia y sostenible.

Respuesta pregunta 6: a la pregunta sobre si en la empresa se cuenta con un acompañamiento legal (patentes, derechos de propiedad intelectual), en temas de innovación, se evidencia un desconocimiento general, excepto por el gerente, quien respondió positivamente y es quien a la vez lideró y gestó el desarrollo de la investigación que les permitió ganar el premio Innova.

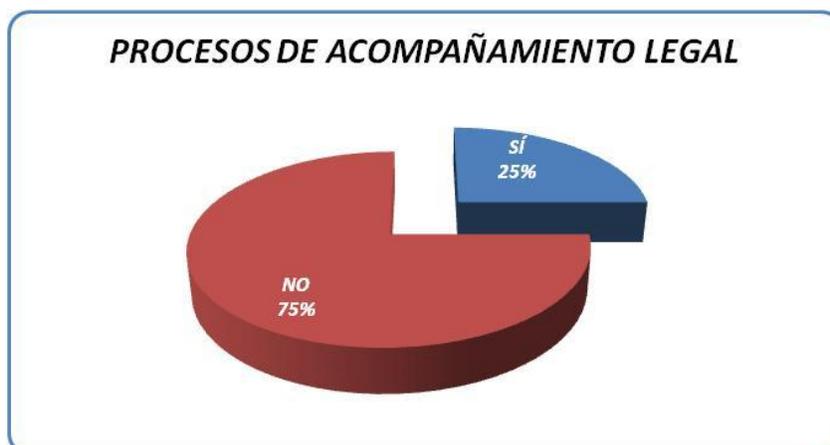


Gráfico 5. Respuesta pregunta 6 EM-MIN

Respuesta pregunta 7: la mayoría reconoce que los objetivos organizacionales son el punto de partida para desarrollar procesos innovadores. Solo una persona anotó que son las necesidades operativas. Esta persona aunque pertenece a la empresa, se encuentra un poco aislada de los procesos que se están desarrollando en la actualidad.



Gráfico 6. Respuesta pregunta 7 EM-MIN

Respuesta pregunta 8: sobre la existencia de un sistema formal de gestión de ideas innovadoras, todos sin excepción respondieron que no existe. Esto se debe a que la organización es pequeña y muchas de sus actuaciones se suscriben en la informalidad.

Respuesta pregunta 9: sobre el nivel de empoderamiento que se percibe en la organización, la mitad respondió que es alto y seguidamente, muy alto y medio. Esto denota una alta receptividad de las diferentes ideas en la organización. Además, el tamaño facilita una comunicación cara a cara que permite poner en consideración ideas de manera efectiva en espacios informales o poco usuales.



Gráfico 7. Respuesta pregunta 9 EM-MIN

Respuesta pregunta 10: a la pregunta sobre quiénes jalonan o lideran los procesos innovadores en la empresa, de manera general respondieron que los directivos/dueños. En este caso fue el gerente quien tomó, lideró y ejecutó la idea.

Respuesta pregunta 11: sobre los espacios o medios que existen en la empresa para dar a conocer la importancia y avances en temas de innovación, la mayoría reconoce que sí existen y que son reuniones

periódicas y charlas eventuales. La única persona que dice que no, se explica porque su participación en la organización no se da de forma permanente.



Gráfico 8. Respuesta pregunta 11 EM-MIN

Respuesta pregunta 12: a la pregunta sobre la periodicidad o cada cuánto se socializa o se utilizan medios, la mitad responde que cada que sea necesario, otra persona responde que cada mes y la misma persona que no participa de manera permanente, enuncia que nunca.



Gráfico 9. Respuesta pregunta 12 EM-MIN

Respuesta pregunta 13: a la pregunta sobre si existe un área que apoye de manera transversal el tema de innovación en la empresa, la mayoría responde que no, pues es un proceso asumido por todos los colaboradores. Por ser Mipyme, la empresa no cuenta con departamentos creados. Solo el gerente responde que todos apoyan pero sin nombrar el área o definirla.



Gráfico 10. Respuesta pregunta 13 EM-MIN

Respuesta pregunta 14: de manera absoluta se reconoce que los líderes y el ambiente de trabajo promueven y facilitan el desarrollo de iniciativas innovadoras. El gerente menciona que la innovación es un estilo de vida que se transmite a diario y el resto menciona que es un tema recurrente en la organización porque están abiertos a nuevas ideas y propuestas de negocio.

Respuesta pregunta 15: sobre si han tenido intercambio de experiencias exitosas o conocimiento estratégico con otras empresas, las respuestas están divididas, solo dos personas incluido el gerente manifiestan que sí.



Gráfico 11. Respuesta pregunta 15 EM-MIN

8.2.2 Empresa sector textil/confección: EM-TEX/CON.

Respuesta pregunta 1: a la pregunta sobre qué factor considera más importante a la hora de implementar un proceso innovador, quedaron en igual número de respuesta entre compromiso y apoyo de las directivas y competencias y actitudes de los trabajadores. Algunos hicieron referencia al tema de gestión de conocimiento y otros a los procesos de formación.

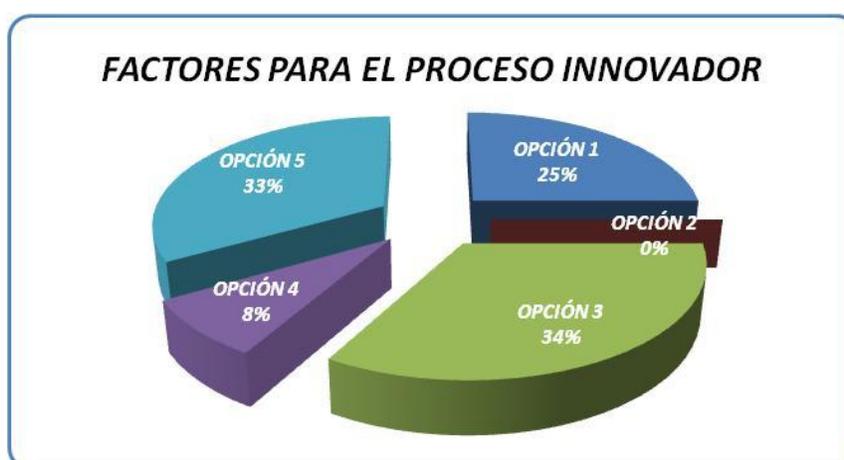


Gráfico 12. Respuesta pregunta 1 EM-TEX/CON

Respuesta pregunta 2: a la pregunta sobre si considera importante el apoyo de entes externos como grupos de investigación, todos coincidieron en que sí. Soportaron sus respuesta en que estos grupos pueden aportar con su experiencia, recursos que la empresa no tiene, direccionar mejor los procesos, traer una visión diferente, la academia debe estar conectada a la práctica y pueden detectar falencias que la empresa no ve, entre otras.

Respuesta pregunta 3: el proceso interno que los encuestados consideran más fuerte para incentivar los proyectos innovadores, es en primer lugar el relacionado con información y sensibilización, seguido de trabajo entre áreas/trabajo por proyectos y en igual medida de importancia, por sistema de incentivos/expectativas de beneficios y comunicación abierta y participativa.



Gráfico 13. Respuesta pregunta 3 EM-TEX/CON

Respuesta pregunta 4: a la pregunta sobre cuántas iniciativas innovadoras conoce que se han desarrollado en la empresa, la respuesta en su mayoría fue de solo una iniciativa. Solo la directora comercial y la asistente de planeación respondieron de 2 a 5.



Gráfico 14. Respuesta pregunta 4 EM-TEX/CON

Respuesta pregunta 5: a la pregunta sobre si reconoce en la innovación una oportunidad para hacer que la empresa sea sostenible, de manera absoluta todos respondieron que sí. Argumentaron sus respuestas por temas de diferenciación, de necesidad de renovación, la competencia y el mercado lo exigen, el mundo cada vez va más rápido y hay que cambiar a la medida que los desarrollos se generen.

Respuesta pregunta 6: sobre si conocen que la empresa cuenta con un proceso de acompañamiento legal para el tema de gestión de la innovación, la opinión está muy dividida y no hay mucha claridad sobre cómo funcionan estos temas en la empresa.



Gráfico 15. Respuesta pregunta 6 EM-TEX/CON

Respuesta pregunta 7: a la hora de desarrollar proyectos en la empresa, el 80% de los encuestados manifestó que se tienen presentes los objetivos organizacionales y en menor medida, las necesidades operativas.



Gráfico 16. Respuesta pregunta 7 EM-TEX/CON

Respuesta pregunta 8: sobre si existe un sistema formal o una guía establecida para la gestión de ideas innovadoras, en su mayoría no lo

conocen. Quienes respondieron que sí, creen que existe pero no lo reconocen con claridad.



Gráfico 17. Respuesta pregunta 8 EM-TEX/CON

Respuesta pregunta 9: sobre el nivel de empoderamiento y autonomía de los trabajadores para desarrollar propuestas, se refleja que está en una escala media con tendencia a alta.

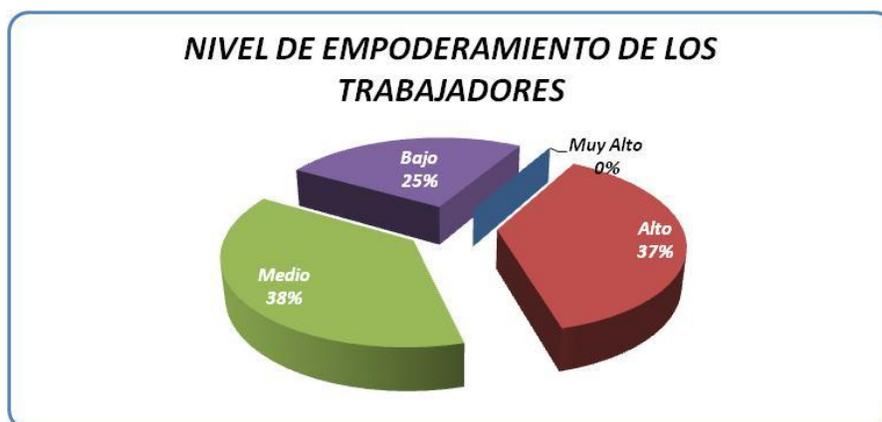


Gráfico 18. Respuesta pregunta 9 EM-TEX/CON

Respuesta pregunta 10: sobre la pregunta de quiénes lideran o jalonan los procesos innovadores el 55% de los encuestados manifiesta que los

directivos/dueños, y con el 18% están las opciones de quien tenga la idea innovadora y todos en conjunto. Como última opción están con el 9%, los grupos de investigación externos.



Gráfico 19. Respuesta pregunta 10 EM-TEX/CON

Respuesta pregunta 11: sobre si existen espacios o medios formales donde se comunica o se da a conocer la importancia y los avances en temas de innovación, en gran medida manifiestan que sí, sin embargo el 33% no conocía este tipo de actividades en la empresa. Actividades como reuniones periódicas, charlas externas y presentación de colecciones hacen parte de estos medios que permiten conocer en qué va la empresa en este tema

**EXISTEN ESPACIOS O MEDIOS FORMALES
PARA CONOCER TEMAS DE INNOVACIÓN**

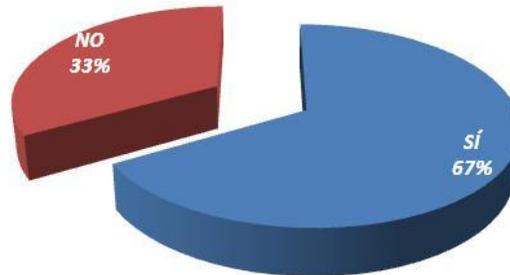


Gráfico 20. Respuesta pregunta 11 EM-TEX/CON

Respuesta pregunta 12: sobre la periodicidad de la socialización de los avances en temas de innovación, el 46% manifiesta que cada que sea necesario. Si bien reconocen que existen estos espacios, solo se desarrollan cuando es necesario presentar algo en particular.

**CADA CUÁNTO SE TIENEN ESPACIOS/MEDIOS
DE SOCIALIZACIÓN**



Gráfico 21. Respuesta pregunta 12 EM-TEX/CON

Respuesta pregunta 13: sobre si existe un área que apoye de manera transversal el proceso innovador se evidenció que no tienen muy claro quién apoya este tipo de procesos en la empresa, muchos no contestaron y quienes contestaron positivamente resaltaron que Mercadeo e I+D eran las áreas más cercanas al tema.

Respuesta pregunta 14: sobre la percepción que tiene sobre si los líderes y el ambiente organizacional promueven la innovación, la mitad de los encuestados manifestaron que sí, seguido del 33% que manifestó que parcialmente y el 17% que considera que no lo promueven



Gráfico 22. Respuesta pregunta 14 EM-TEX/CON

Respuesta pregunta 15: sobre si realizan intercambio de experiencias o conocimiento estratégico con otras empresas, la mitad de los encuestados manifiesta que sí y la otra mitad, que no. Quienes manifiestan que sí, aluden que se pueden traer o compartir ideas de otras empresas pero de manera muy informal, no es algo muy planeado.

8.2.3 Empresa del sector TIC: EM- TIC/EDU.

En esta empresa se aplicó la encuesta completa sola a los directivos. Las preguntas 4, 6 y 15 se excluyeron para el resto del personal por carecer de información para responderla.

Es importante resaltar que estas preguntas se excluyeron dado que esta fue la única empresa de la investigación que tiene una diferenciación explícita del nivel directivo y por consiguiente tiene formalizada sus tareas, roles y nivel de conocimiento de asuntos estratégicos, lo que impedía la aplicación de preguntas que no fueran de conocimiento general para toda la organización.

Respuesta pregunta 1: a la pregunta sobre cuál factor considera importante para implementar un proceso innovador, la gran mayoría respondió que la gestión del conocimiento/valoración del know how, en segunda instancia están la colaboración entre áreas y la competencia y actitudes de los trabajadores, luego los procesos de formación y por último el compromiso y apoyo de las directivas.

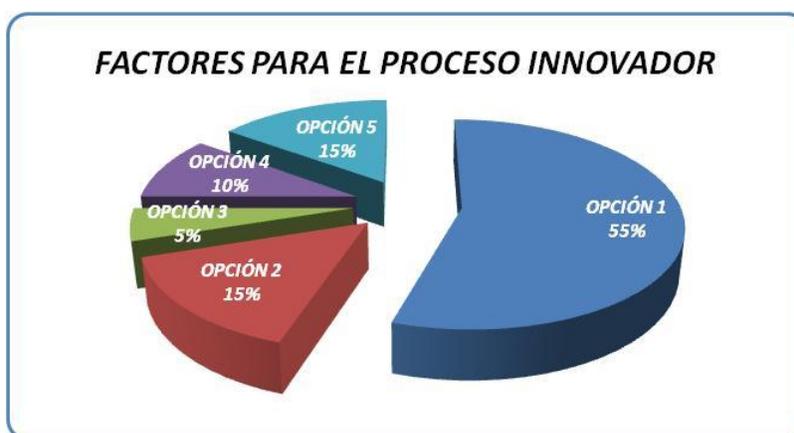


Gráfico 23. Respuesta pregunta 1 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 2: de manera homogénea todos los encuestados, tanto directivos como trabajadores respondieron que el apoyo de entes externos como grupos de investigación son importantes para el desarrollo de procesos innovadores en la empresa, en tanto brindan oportunidades de integrar el conocimiento, aportan aspectos e iniciativas objetivas, son asertivos, traen vivencias diferentes a las del entorno empresarial, tienen una visión especializada y aportan metodologías diferentes.

Respuesta pregunta 3: a la pregunta sobre cuál proceso interno considera más importante para incentivar proyectos innovadores, se tiene que la comunicación abierta y participativa es la que más incide, en segundo orden se encuentran los procesos informativos y de sensibilización, en tercer lugar está el sistema de incentivos/expectativa de beneficios y por último, el trabajo entre áreas/trabajo por proyectos.



Gráfico 24. Respuesta pregunta 3 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 4: esta pregunta fue solo para directivos de esta empresa y en su mayoría, todos manifestaron que conocían más de 5 iniciativas innovadoras. Se aplicó solo a directivos por las razones expuestas con anterioridad.



Gráfico 25. Respuesta pregunta 4 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 5: todos reconocen en la innovación una oportunidad para hacer que la empresa sea sostenible y competitiva en las dinámicas globales. Complementando esta respuesta positiva, manifestaron que es fundamento de la misión de la compañía, permite la sostenibilidad, es prioridad para evolucionar positivamente, la innovación es el enfoque que se eligió, se debe ser siempre muy bueno para ser competitivos y sostenibles, se tiene una ventaja siendo el primero que introduce el producto al mercado, permite un crecimiento constante, diferenciador, mantiene a la empresa un paso adelante en la oferta, y es una manera de esforzarnos a mejorar continuamente.

Respuesta pregunta 6: a la pregunta sobre si la empresa cuenta con procesos de acompañamiento legal para el tema de gestión de la innovación, el 67% respondió que sí. Solo dos personas respondieron que no. Esta pregunta solo se hizo a los directivos, dado que la estructura organizacional de esta empresa es más definida que el resto y tienen claramente identificados sus procesos y el conocimiento o dominio de este tema recae exclusivamente en los directivos.



Gráfico 26. Respuesta pregunta 6 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 7: a la pregunta sobre la referencia a la hora de desarrollar proyectos de innovación, se toman en primera instancia los objetivos organizacionales, luego la planeación del área, en tercer lugar el día a día operacional y finalmente, las necesidades operativas.



Gráfico 27. Respuesta pregunta 7 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 8: a la pregunta sobre si existe un sistema formal o una guía para la gestión de ideas innovadoras, el 29% manifestó que no lo conocía. Y quienes manifestaron que sí, hacían referencia al comité de

evaluación de proyectos y espacios grupales de innovación, proyectos y gestión de cultura y conocimiento.

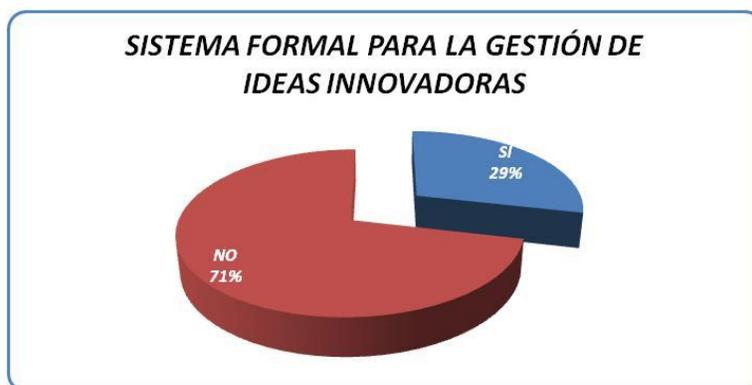


Gráfico 28. Respuesta pregunta 8 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 9: a la hora de responder sobre el nivel de autonomía de los colaboradores para desarrollar propuestas innovadoras, la percepción del personal profesional se mantuvo en medio alto, mientras que el nivel directivo respondió entre medio bajo.



Gráfico 29. Respuesta pregunta 9 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 10: a la pregunta sobre quiénes lideran o jalonan los procesos innovadores en la empresa, la mayoría reconocen que son los directivos/dueños, en segundo lugar un área específica en la organización y el último lugar, todos en conjunto.



Gráfico 30. Respuesta pregunta 10 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 11: a la pregunta sobre si existen espacios/medios en los cuales se comunica o se da a conocer la importancia y los avances en temas de innovación, el 93% responde de manera afirmativa y alude a reuniones periódicas mensuales, medios internos como boletines, entre otras.

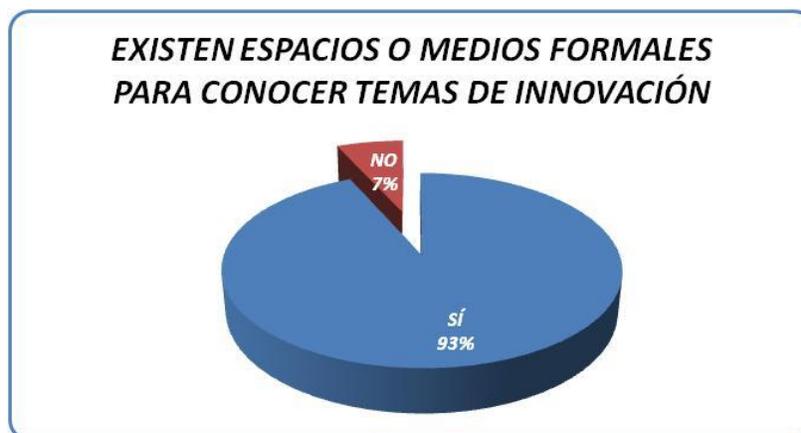


Gráfico 31. Respuesta pregunta 11 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 12: a la pregunta sobre cada cuánto o con qué periodicidad se tienen estos espacios, el 56% respondió que una vez cada mes y el 19% alude que cada que sea necesario.

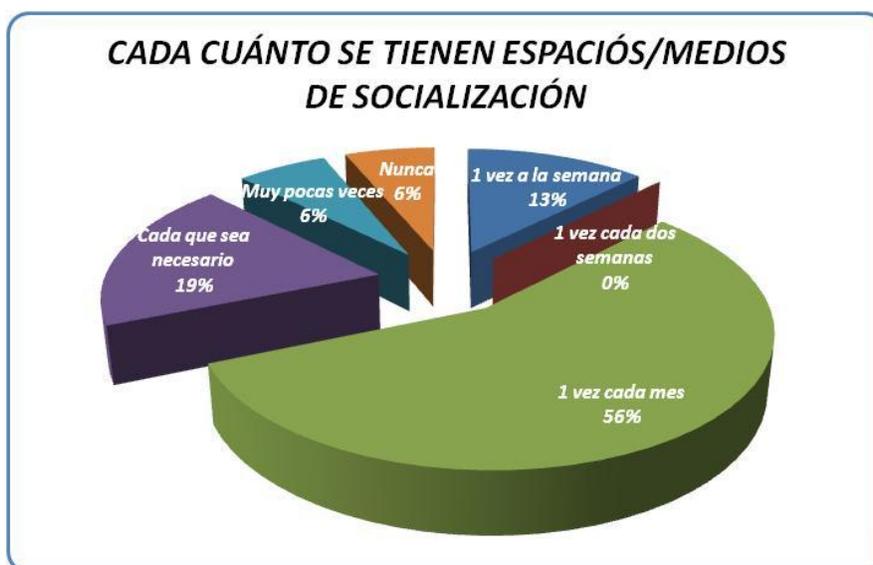


Gráfico 32. Respuesta pregunta 12 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 13: respecto a si existe un área de la organización que apoye los procesos innovadores, las respuestas positivas mencionaron que áreas como Cultura, RRHH, Comunicaciones, Arquitectura de ideas eran quienes apoyaban estos procesos.



Gráfico 33. Respuesta pregunta 13 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 14: a la pregunta sobre si los líderes organizacionales y el ambiente de trabajo promueven y facilitan el desarrollo de iniciativas innovadoras, las respuestas de sí, argumentan que siempre están dispuestos a escuchar nuevas ideas, existen ambientes creativos, espacios para desarrollar ideas. Las respuestas de parcialmente, argumentan que es muy incipiente, el día a día los absorbe y la dinámica diaria lo impide.



Gráfico 34. Respuesta pregunta 14 EM-TIC/EDU

Respuesta pregunta 15: a la pregunta sobre el intercambio de experiencias exitosas y conocimiento estratégico, el 17% responde que no, estos que responden negativamente son los mismos que en la pregunta anterior responden parcialmente.



Gráfico 35. Respuesta pregunta 15 EM-TIC/EDU

8.2.4 Empresa sector TIC: EM-TIC/SER.

Respuesta pregunta 1: a la pregunta sobre qué factor considera más importante a la hora de implementar un proceso innovador, con un nivel superior muy leve se encuentra la gestión del conocimiento/valoración del know how, seguido de manera igual por la colaboración entre áreas y el compromiso y apoyo de las directivas.

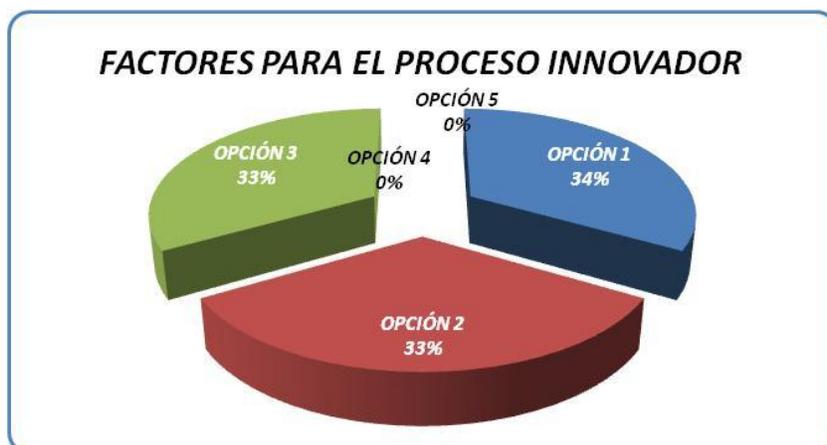


Gráfico 36. Respuesta pregunta 1 EM-TIC/SER

Respuesta pregunta 2: sobre si consideran importante el apoyo de entes externos para estos procesos de la innovación, todos sin excepción reconocen que sí.

Respuesta pregunta 3: a la pregunta sobre el proceso interno que consideran más importante a la hora de incentivar proyectos innovadores, la respuesta comunicación abierta y participativa representa el 50%, seguido por trabajo entre áreas/trabajo por proyectos, sistema de incentivos/expectativa de beneficios y con una diferencia levemente menor, se encuentran los procesos informativos /sensibilización.



Gráfico 37. Respuesta pregunta 3 EM-TIC/SER

Respuesta pregunta 4: sobre el número de iniciativas innovadoras que se han desarrollado en la empresa, el 80% de los encuestados respondió que más de 5.



Gráfico 38. Respuesta pregunta 4 EM-TIC/SER

Respuesta pregunta 5: a la pregunta sobre si reconocen en la innovación una oportunidad para que la empresa sea sostenible y competitiva, todos sin excepción respondieron que sí. Sobresalen argumentos como se garantiza la sostenibilidad, siempre hay que ofrecer soluciones a las necesidades que surgen constantemente, es la mejor manera de agregar valor a los productos, es el factor de mercado predominante en la actualidad.

Respuesta pregunta 6: a la pregunta sobre si la empresa cuenta con un proceso de acompañamiento legal (patentes, derechos de propiedad intelectual), en su mayoría, el 80%, manifiesta que sí cuentan con este acompañamiento.



Gráfico 39, Respuesta pregunta 6 EM-TIC/SER

Respuesta pregunta 7: a la pregunta sobre qué se toma como referencia para desarrollar proyectos innovadores, las necesidades operativas, seguidas en igual nivel por los objetivos organizacionales y el día a día operacional, fueron las más elegidas por los encuestados.



Gráfico 40. Respuesta pregunta 7 EM-TIC/SER

Respuesta pregunta 8: sobre si existe un sistema formal para la gestión de ideas innovadoras, todos sin excepción respondieron que no existe. Ninguno amplió la respuesta.

Respuesta pregunta 9: sobre el nivel de empoderamiento y autonomía que tienen los colaboradores para desarrollar propuestas innovadoras, se muestra con tendencia a ser bajo, evidenciando que el 80% se encuentra con tendencia a medio/bajo. Solo el 20% manifiesta que es alto.

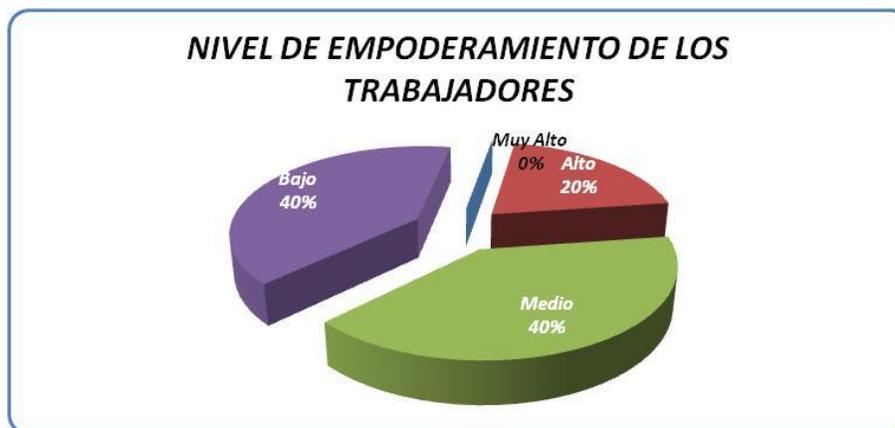


Gráfico 41. Respuesta pregunta 9 EM-TIC/SER

Respuesta pregunta 10: a la pregunta sobre quiénes son los que lideran o jalonan las iniciativas innovadoras en la empresa, todos sin excepción respondieron que los directivos/dueños.

Respuesta pregunta 11: sobre si existen espacios o medios en que se comunican los avances en temas de innovación, como se muestra en el gráfico, la mayoría dice que sí.



Gráfico 42. Respuesta pregunta 11 EM-TIC/SER

Respuesta pregunta 12: sobre cada cuánto se socializan estos avances, el 40% menciona que cada que sea necesario, seguido por una vez cada dos semanas, y en menor medida, una vez cada mes.



Gráfico 43. Respuesta pregunta 12 EM-TIC/SER

Respuesta pregunta 13: sobre si existe algún área que apoye el proceso de implementación de prácticas innovadoras, la mayoría responde que no. Quienes responden que sí manifiestan que es la dirección ejecutiva.

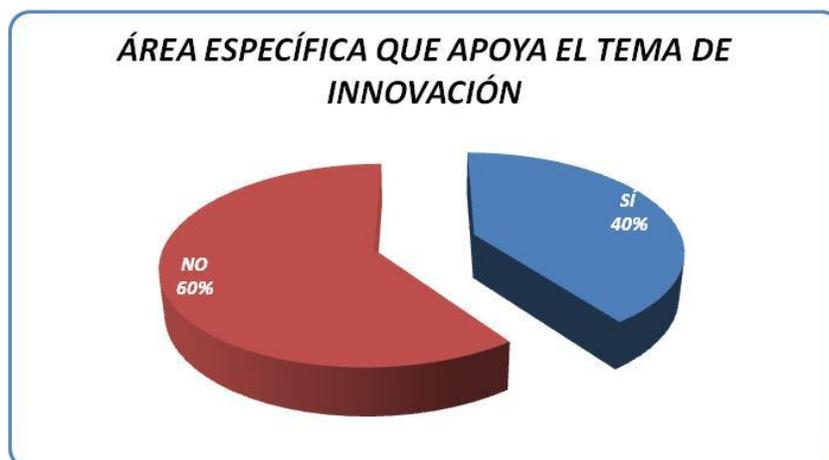


Gráfico 44. Respuesta pregunta 13 EM-TIC/SER

Respuesta pregunta 14: sobre si los líderes y el ambiente de trabajo promueven y facilitan el desarrollo de iniciativas innovadoras, en su mayoría respondieron sí. Quienes respondieron que no, complementaron su respuesta con que se tiene conciencia de la importancia, pero no se tiene estructurado el proceso, hay disposición por parte de la organización, pero falta sensibilización acerca de la importancia de la innovación.



Gráfico 45. Respuesta pregunta 14 EM-TIC/SER

Respuesta pregunta 15: sobre si realizan intercambio de conocimiento o experiencias exitosas, la gran mayoría manifestó que no. Solo el gerente y un colaborador respondieron positivamente.

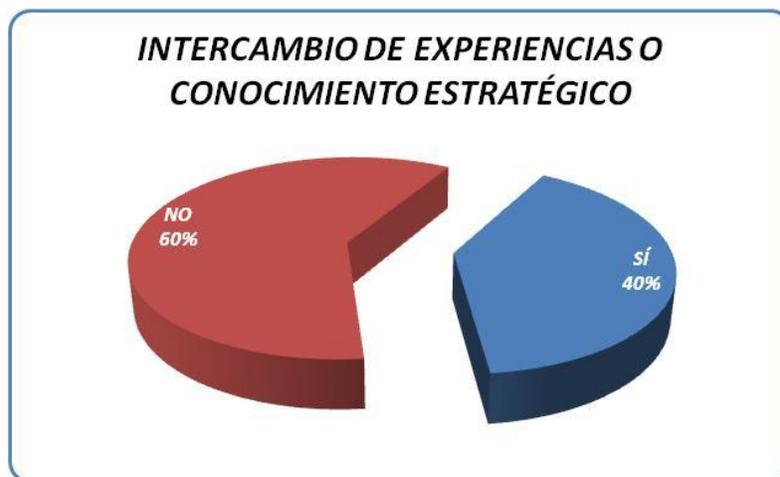


Gráfico 46. Respuesta pregunta 15 EM-TIC/SER

8.3 Análisis consolidado

Después de hacer la descripción individual de cada una de las empresas encuestadas, se consolidaron todas las respuestas. Adicionalmente se complementó la información con las entrevistas hechas a los gerentes para hacer un análisis general más completo y esto es lo que se encontró:

Respuesta pregunta 1: La mayoría de respuestas apuntan a que es la gestión del conocimiento/valoración del Know how, seguida por el compromiso y apoyo de las directivas y competencias y actitudes de los trabajadores, en cuarto y quinto lugar se encuentran la colaboración entre áreas y los procesos de formación.

La gestión del conocimiento y valoración de Know How resalta sobre las otras respuestas, denotando con esto que éstas empresas, sensibles a

procesos innovadores, son las que más gestionan el conocimiento, valoran, escuchan y reconocen la experiencia del saber y sobre todo del saber hacer, por consiguiente tienden a tener mayor capacidad para propiciar la innovación de cualquier tipo.

La respuesta que menciona el compromiso y apoyo de las directivas y competencias y actitudes de los trabajadores sobresale del sector textil. Esto se explica por la forma como se desarrollan los procesos en cada sector, mientras que en el textil se trabaja por flujo de tareas secuenciales dentro de las que son muy importantes la actitud de los trabajadores y el direccionamiento de los directivos, los otros sectores, tanto el minero como el TIC, desarrollan actividades más de tipo individual, de tareas que luego son socializadas a los demás, pero que no dependen de manera inmediata de los directivos.

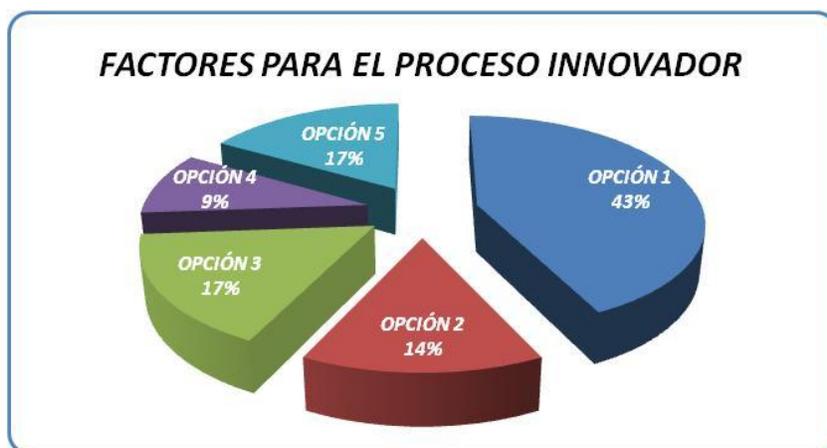


Gráfico 47. Respuesta pregunta 1 consolidado

Respuesta pregunta 2: la mayoría de personas de estas empresas reconocen que los entes externos, como grupos de investigación, aportan mucho a la empresa y son importantes a la hora de querer innovar.

Adicionalmente, reconocen que los métodos, el tiempo que ellos invierten exclusivamente para eso, los centros de observación e información, las formas de hacer las cosas más organizadas (métodos), y al ser un ente neutro; pueden generar mayor sensibilidad y le pueden aportar bastante a una empresa, en donde la informalidad es el común denominador.

Se resalta esta tendencia en que en un gran porcentaje las Mipymes están conscientes de la necesidad de este tipo de grupos, asesorías y consultorías externas para lograr con mayor efectividad e impacto el desarrollo de iniciativas innovadoras.

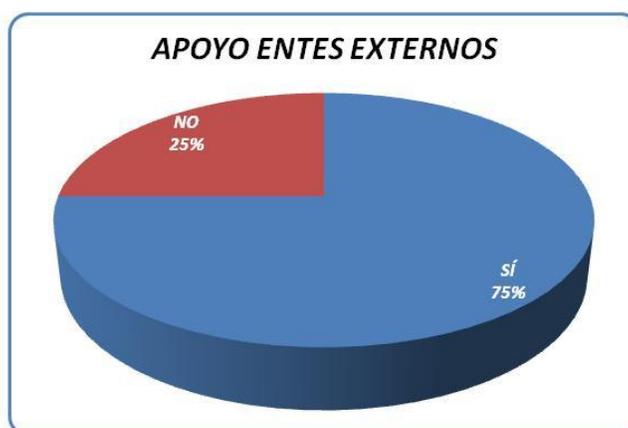


Gráfico 48. Respuesta pregunta 2 consolidado

Respuesta pregunta 3: el consolidado de todas las empresas, refleja que el proceso interno que consideran más importante, con el 32%, es la comunicación abierta y participativa.

Esto es importante resaltarlo, pues nos da fundamentos para considerar que la comunicación y la participación juegan un papel estructural, estratégico y que contribuyen de manera directa en la implementación o incremento de prácticas innovadoras en las Mipymes.

En segundo lugar, con el 26% está el trabajo entre áreas/trabajo por proyectos, con el 23% procesos informativos/sensibilización y por último, se encuentra el sistema de incentivos/expectativas de beneficios.

Es importante destacar que estas últimas 3 opciones que no difieren mucho en porcentaje la una de la otra, demuestran la importancia representativa de todos los aspectos, y reconocen que el trabajo colaborativo, las actividades de sensibilización y el reconocimiento entre personas y áreas adquiere un valor Importante.

En estas empresas, no hay mucha expectativa sobre los beneficios o incentivos porque no existen o no conocen como obtenerlos.

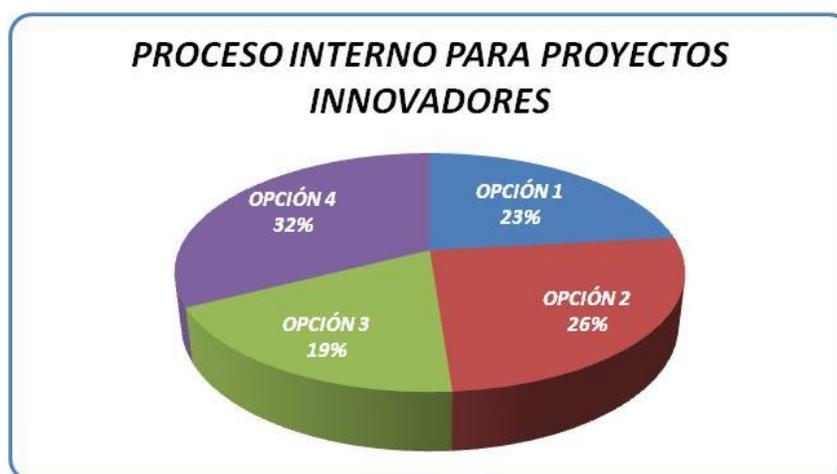


Gráfico 49. Respuesta pregunta 3 consolidado

Respuesta pregunta 4: la cantidad de iniciativas innovadoras no era una pregunta simple de responder, gran parte de los encuestados no tenían conocimiento con certeza sobre lo que había hecho la empresa respecto a este tema. Por lo que la segunda respuesta más mencionada fue que conocían por lo menos 1, con la que ganaron el premio Innova en la empresa. Solo la mayoría de los encuestados del sector TIC estaban sensibles con el tema y conocían varias iniciativas.

Quienes pertenecen a las empresas del sector TIC resaltaron que conocían entre 2 a 5 o más de 5, lo que evidencia mayor capacidad innovadora de este sector respecto al resto de sectores investigados, además gran porcentaje del personal de este sector es mínimamente profesional, lo que puede incidir en el reconocimiento de más iniciativas de este tipo en la empresa.



Gráfico 50. Respuesta pregunta 4 consolidado

Respuesta pregunta 5: al igual que en el análisis individual de cada empresa, de manera absoluta se reconoce la importancia del tema de innovación en la empresa.

Si bien existe un reconocimiento de la importancia de la innovación en la gestión empresarial de las Mipymes, reconocen también que la informalidad de los procesos, los escasos espacios de sensibilización, y el día a día enfocados a labores netamente operativas hacen que se desaproveche todo el potencial innovador que tienen estas empresas.

Respuesta pregunta 6: Esta pregunta requirió una explicación un poco más amplia al aplicarla al personal de la empresa, de hecho en la empresa EM-

TIC/EDU se solicitó solo hacerla a los directivos porque el resto de personal carecía de esta información.

Sin embargo y aunque no tuvieran muy claro cuáles eran y en qué consistían los procesos de acompañamiento manifestaban que sí los tenían. Esta respuesta deja entre ver que si bien el personal conoce los procesos, no los conoce en profundidad o al nivel de detalle que solo el gerente o algunos pocos directivos reconocen y pueden explicar mejor.



Gráfico 51. Respuesta pregunta 6 consolidado

Respuesta pregunta 7: Con el 57%, los objetivos organizacionales fue la respuesta más seleccionada. Luego, las necesidades operativas, la planeación del área y por último, el día a día operacional.

Estas respuestas muestran una tendencia puntual respecto a que la innovación es generalmente coherente con los objetivos organizacionales, porque de esta manera se tienen más recursos de todo tipo y puede generar más impactos positivos para la organización.

También se relaciona con el tipo de innovación que se desarrolla en la empresa, en primer lugar y acorde con los objetivos y necesidades de las Mipymes, está la innovación de productos, que es quien le puede dar

mayor sostenibilidad e ingresos. Y en segundo lugar se encuentran las innovaciones relacionadas con los procesos, dado que estas están ligadas directamente a las necesidades operativas y al día a día, que permiten un mejor funcionamiento de la empresa.



Gráfico 52. Respuesta pregunta 7 consolidado

Respuesta pregunta 8: las personas de las empresas encuestadas, en su mayoría, no reconocen o tienen claro si existe un sistema para la gestión de las ideas innovadoras en la empresa. Perciben que se gestiona de acuerdo con las necesidades y como se vaya presentando en la organización, es muy circunstancial y poco planeada y estructurada.

Solo algunos de los encuestados de la empresa EM-TIC/EDU, manifestaron que tenían un sistema formal, y hacían actividades periódicas puntuales relacionadas con este tema.

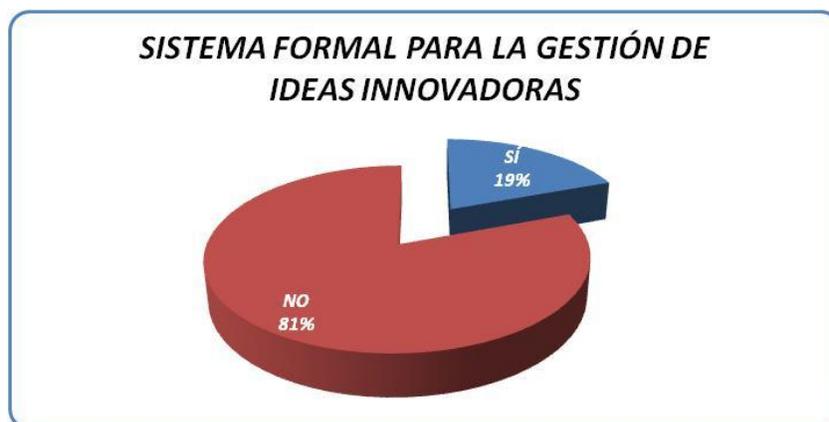


Gráfico 53. Respuesta pregunta 8 consolidado

Respuesta pregunta 9: esta pregunta tuvo respuestas bastante diversas. En su mayoría manifestaron estar en nivel medio-alto, algunos bajo y en muy poca proporción, muy alto.

El 19% que considera que es bajo, en su mayoría pertenecen a las empresa EM-TIC/EDU y EM-TIC/SER. Esto infiere que en estas empresas donde sus colaboradores tienen mayor cualificación profesional, demandan también un nivel más alto de empoderamiento para sentir que juegan un papel estratégico en la ejecución de sus labores.

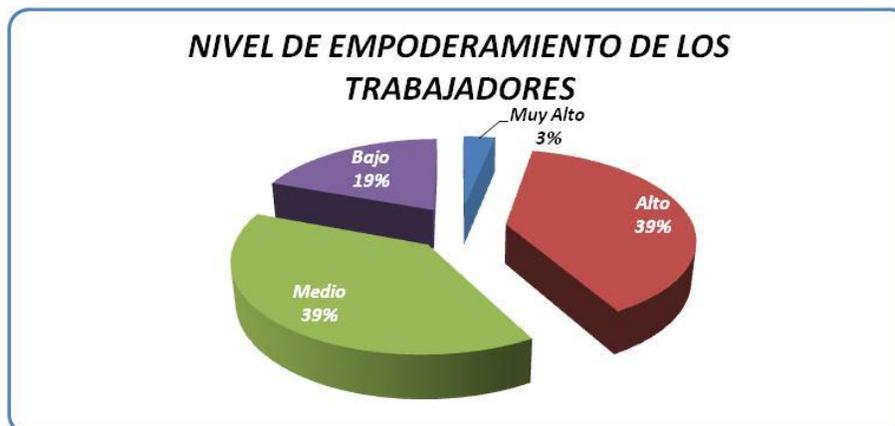


Gráfico 54. Respuesta pregunta 9 consolidado

Respuesta pregunta 10: con una contundente mayoría reconocen que los que lideran y jalonan las iniciativas innovadoras en la empresa son los directivos/dueños, seguido de un área específica en la organización, luego todos en conjunto, quien tenga la idea innovadora y por último, los grupos de investigación externos.

En las cuatro empresas estudiadas se notó que son los jefes o dueños quienes con su espíritu innovador dinamizan estos procesos, en todos los casos fueron ellos quienes empezaron con la idea, la orientaron y la hicieron posible.

Sin duda, independientemente del nivel de empoderamiento de las personas, en las Mipymes los dueños tienen una influencia preponderante sobre la ejecución de la mayoría de procesos en la empresa. En este caso, los procesos innovadores no son ajenos a esta tendencia y argumentos como la necesidad de aprobación de recursos para invertir, los riesgos que se necesitan asumir, el tiempo necesario para desarrollar prototipos o pruebas; deben ser validados y aprobados por ellos también.



Gráfico 55. Respuesta pregunta 10 consolidado

Respuesta pregunta 11: La mayoría manifestó que existen espacios o medios formales donde se da a conocer la importancia y los avances en el tema de innovación. Sin embargo, no son exclusivamente para el tema de innovación.



Gráfico 56. Respuesta pregunta 11 consolidado

Respuesta pregunta 12: sobre la periodicidad con la que se socializan estos temas, la opción cada que sea necesario y una vez cada mes fueron las respuestas con porcentaje más alto. Ratifica la tendencia que muchas de las actividades diferentes a las propias del negocio son muy circunstanciales, de acuerdo con la necesidad del momento, además manifiestan que el espacio no es exclusivo para el tema, sino que se tocan todos los temas y se incluye el de innovación. En la EM-TIC/EDU es la única que tiene más formalizados sus espacios y la periodicidad de estos.

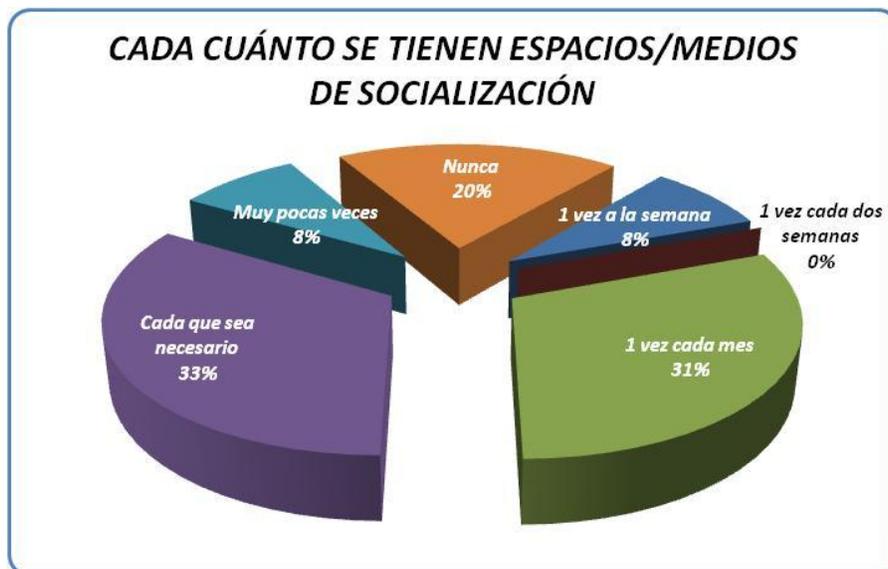


Gráfico 57. Respuesta pregunta 12 consolidado

Respuesta pregunta 13: sobre si existe un área que apoye de manera transversal el proceso de implementación de prácticas innovadoras, la respuesta del no existe es bastante grande, debido a la estructura organizativa de las Mipymes. Sin embargo, aunque la mayoría de las empresas no estuvieran divididas por departamentos, reconocen que desde la gerencia sí se han apoyado. En la EM-TIC/EDU es donde más se evidencia una división por departamentos y desde allí se gestiona con mayor fuerza y periodicidad el tema de innovación, básicamente gestionando la cultura y la comunicación al interior de la empresa.



Gráfico 58. Respuesta pregunta 13 consolidado

Respuesta pregunta 14: la gran mayoría reconoce que los líderes son quienes jalonan las iniciativas, casi todas las ideas innovadoras se gestan en ellos y desde su rol y liderazgo, guían y transfieren esa motivación al resto de la organización generando un ambiente propicio para desarrollarlas y en algunos casos continuar innovando.



Gráfico 59. Respuesta pregunta 14 consolidado

Respuesta pregunta 15: manifiestan que han tenido intercambio de experiencias y conocimiento con otras empresas, pero de manera muy informal y esporádica.

Las experiencias de otras empresas de su mismo sector económico, aprender de los errores y aciertos de los demás, escuchar atentamente las recomendaciones y sugerencias; permiten mejorar los procesos y por consiguiente obtener resultados más rápidos, eficientes y efectivos.



Gráfico 60. Respuesta pregunta 15 consolidado

9 PROPUESTA SISTEMA DE COMUNICACIÓN

9.1 Fundamentación teórica del sistema

Por sistema de comunicación se entiende, para efectos de precisar el alcance del mismo en el sistema que se propone:

Conjunto de prácticas y procedimientos establecidos por la organización para intercambiar información, establecer consultas o transmitir órdenes a los empleados, con relación a distintos objetivos de diferente nivel. Dicho intercambio puede ser estructurado a partir de canales formales e informales, y en éstos intervienen los diferentes flujos de comunicación que van en distintos sentidos (Quijano y Romeo, 2006).

Adicionalmente, se resalta la importancia de las relaciones o construcción de redes al poner en interacción el sistema, puesto que no se concibe una construcción de conocimiento en solitario. Y la construcción de conocimiento en este contexto es indispensable, porque para generar innovaciones, y en consecuencia, alcanzar el crecimiento sostenido y definir ventajas competitivas en los ambientes complejos y dinámicos actuales (Neely y Hii, 1998) las empresas necesitan incrementar la cantidad y calidad de su conocimiento.

Por lo tanto y partiendo de la base de que el proceso comunicacional es un proceso educativo, se presentan a continuación los elementos fundamentales que Mario Kaplún teórico latinoamericano sintetiza, luego de

realizar varios ejercicios y cristalizar ideas alrededor de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El proceso de comunicación-educación como plataforma de aprendizaje y apropiación de conceptos:

Mario Kaplún (1997), en “Pedagogía de la Comunicación”, menciona la experiencia de Celestin Freinet un profesor francés que incorpora un medio de comunicación, como instrumento aglutinador del proceso pedagógico, con el único objetivo de darle un cambio trascendental al ejercicio de educar.

A continuación se expondrán los puntos que cristalizó Kaplún, una compilación entre lo que desarrolló el profesor francés a principios de 1900 y lo que se vive en la actualidad.

Estos puntos se consideran en el sistema de comunicación que se propondrá para la apropiación, gestión e incremento de prácticas relacionadas con la innovación en el ámbito organizacional.

Gestar un entorno educativo: no conformarse con lo que tradicionalmente se ha venido haciendo para enseñar, se deben utilizar recursos y propiciar un ambiente ideal para que la enseñanza-aprendizaje fluyan naturalmente propiciando el autoaprendizaje, dejando de lado la imposición implícita en esquemas verticales de enseñanza-aprendizaje tradicionales.

Maximizar los recursos para el auto-aprendizaje:

Activar las potencialidades de autoaprendizaje y coaprendizaje que se encuentran latentes en los destinatarios y estimular la gestión autónoma de los educandos en su aprender-a-aprender-, en su propio camino hacia el conocimiento: la observación personal, la confrontación y el intercambio, el cotejo de

alternativas, el razonamiento crítico, la elaboración creativa. Se habla de una autoeducación orientada. (como se cita en Aparici, 2003, p. 67).

Generar una motivación: para permitir que el proceso de autoaprendizaje se desarrolle, es necesario incluir un estímulo, una motivación. Aquí se combina la capacidad de incluir un medio de comunicación como aliciente y motor a través del cual los receptores puedan transmitir los resultados de su aprendizaje. Al respecto Kaplún dice:

Lo sustancial no reside en el medio elegido sino en la función que éste cumple: la de abrir a los educandos canales de comunicación a través de los cuales puedan socializar productos de su aprendizaje. Esto es, crear la caja de resonancia que transforme al educando en comunicador y le permita descubrir y celebrar, al comunicarla, la proyección social de su propia palabra. (como se cita en Aparici, 2003, p. 68).

Valorar la autoexpresión de los educandos: “la inserción de medios de comunicación en el interior de un programa de autoeducación orientada, pone a disposición de los educandos un vehículo para expresarse y, en esa práctica de autoexpresión, afirmarse, descubrir sus propias potencialidades”. (como se cita en Aparici, 2003, p. 69).

Conocer es comunicar: en este punto el destinatario, receptor o educando, cualquiera que sea el caso, solo apropia el conocimiento cuando construye conocimiento, cuando pasa de ser espectador a ser interlocutor, cuando pasa de escuchar a interactuar, cuando como resultado de su exigencia pedagógica construye conocimiento. “Más que repetir lo que otros dijeron, el ser humano aprende construyendo. El proceso de enseñanza-

aprendizaje tiene, sin duda, un componente de contenidos que es menester transmitir, enseñar; pero necesita indudablemente ser-y en gran medida- descubrimiento personal, recreación, re-inención”. (como se cita en Aparici, 2003, p. 69).

Potenciar al grupo como célula básica del aprendizaje: siempre se ha dicho que el aprendizaje se desarrolla mejor si se puede contar con un grupo, de hecho la educación convencional siempre se ha desarrollado en grupo, sin embargo, no sólo es pensar en grupo como formalismo o complemento ideal de un aprendizaje efectivo, se debe pensar en el grupo como ese catalizador que permite un proceso de aprendizaje consciente, un espacio donde se pueda interactuar, participar construir, comunicar. Y para que todo eso suceda se necesita más de una persona, puesto que con solo una no habría interacción. “La carencia de instancias de participación y su extrema pobreza en flujos comunicacionales, se convierte en la situación pedagógica menos propicia para la recreación e internalización del conocimiento”. (como se cita en Aparici, 2003, p. 72).

El conocimiento es un producto social: si bien todo conocimiento es producto de las experiencias, aprendizajes, información y demás cosas que trascurren en el acontecer cotidiano, la propuesta que expone Kaplún en referencia a lo demostrado por Freinet es que el saber debe ser concebido como un producto social desde lo que él considera, la pedagogía construida desde la comunicación. Es decir, “convertir ese saber en un producto que se colectiviza, que se pone en común y se intercambia; esto es, que se comunica”. (como se cita en Aparici, 2003, p. 73).

Tan dinamizador como promover la formación de grupos es proveer canales para que esos grupos se intercomunique los unos con los otros, -desde una perspectiva holística- un grupo es mucho más que la suma de sus miembros, también una red

intergruppal es mucho más que la suma de los grupos que la integran. (como se cita en Aparici, 2003, p. 74).

Podría decirse en este punto que los medios aquí cumplirían una función fundamental, puesto que no serían meros instrumentos, sino que harían parte del proceso mismo al permitir una comunicación intergruppal, donde la utilización de medios, tal como lo dice Kaplún, encontraría su plena justificación y su legitimación. Así mismo, cuando se menciona el conocimiento como un producto social, “remite no sólo al acto de compartirlo y comunicarlo sino también al proceso de construcción de ese saber y a las fuentes desde las cuales se lo construye”. (como se cita en Aparici, 2003, p. 74).

“Concebir el aprendizaje como un hecho social lleva, pues, a abrir el proceso en ambos extremos del circuito. En el input, incorporando múltiples fuentes alimentadores; en el output, multiplicando a los receptores interlocutores”. (como se cita en Aparici, 2003, p. 75).

Esta descripción a la que alude Kaplún, respecto al proceso educocomunicativo, en conjunto con los factores organizacionales y comunicacionales que se repasaron anteriormente, y los hallazgos que se encontraron en las 4 Mipymes evaluadas; son la fundamentación teórica del sistema de comunicación que se propone para construir una plataforma que permita en las Mipymes acercar a todos los colaboradores al tema de innovación empresarial.

9.2 Sistema propuesto

El sistema que se propone tiene como objetivo gestionar, implementar e incrementar prácticas innovadoras en las Mipymes por medio de procesos

educativos orientados por profesionales de la comunicación o por personas que tengan la sensibilidad para trabajar con grupos.

Se trata de fortalecer las potencialidades que existen en cada persona reforzando el trabajo colaborativo, la transferencia de buenas prácticas para afianzar y poner a favor de la organización el conocimiento que cada individuo tiene, tanto profesional como empírico.

Como muchos de los procesos desarrollados al interior de las empresas, la implementación de este sistema debe efectuarse de modo tal que él mismo, una vez en operación, se retroalimente y logre su mejora continua, mediante un ciclo que se repite indefinidamente. En la figura que se muestra a continuación, se presenta el diagrama del sistema a implementarse en cuatro etapas, que de manera general, mas no en estricto orden, deben efectuarse del exterior hacia el interior, para luego de concluido el proceso, reflejar la construcción de conocimiento grupal (Innovación) hacia las redes de sinergia al interior de la organización, y/o otras organizaciones y a los múltiples receptores que a la vez retroalimentan a los integrantes de las redes integradoras del sistema.

A continuación se presenta el gráfico o diagrama del sistema educativo que se propone, adicionalmente se muestra también el diagrama de construcción de redes que se tejen en el proceso de interacción del mismo.

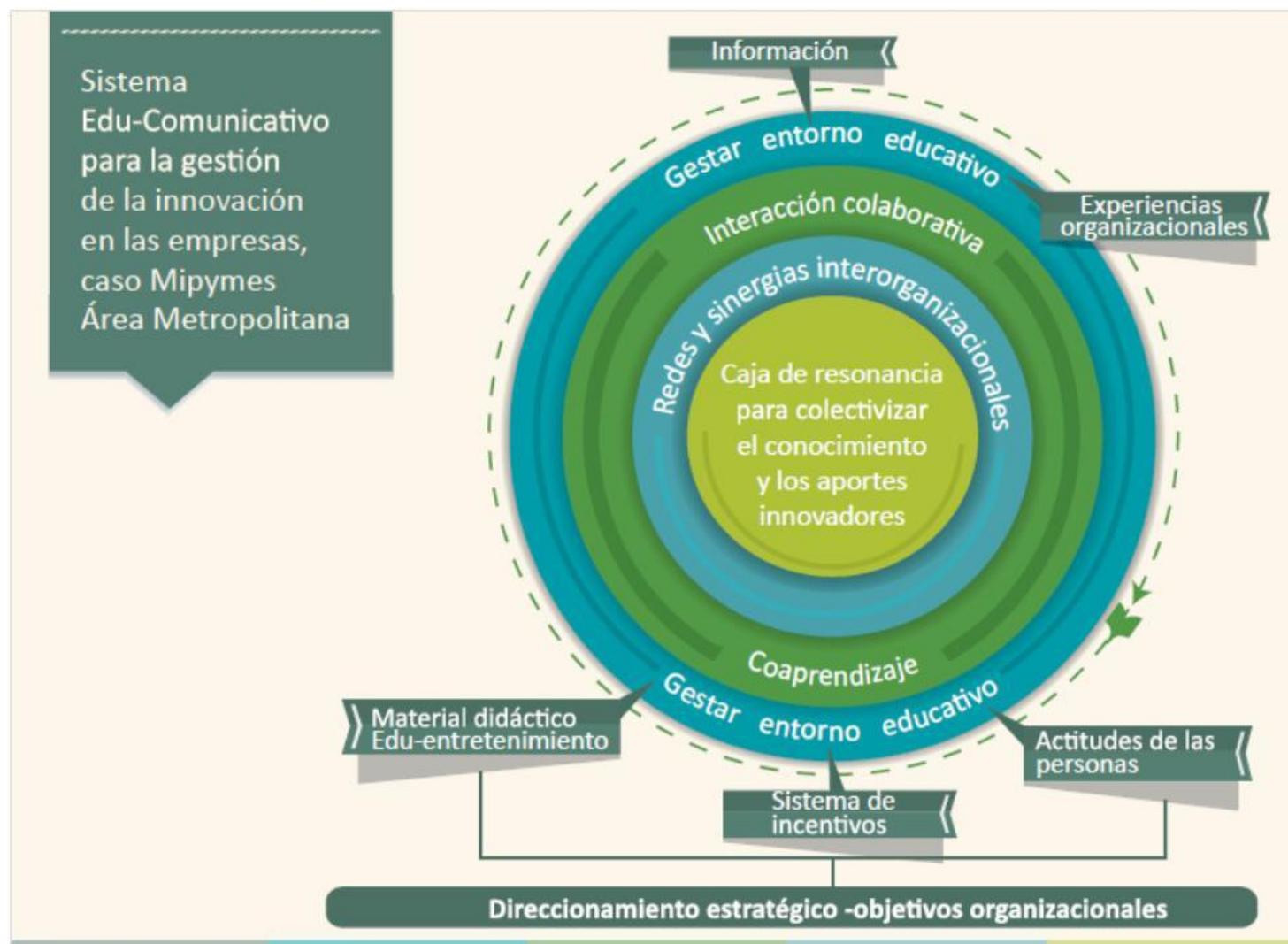


Ilustración 3. Diagrama del sistema edu-comunicativo para las Mipyme (Fuente:propia).

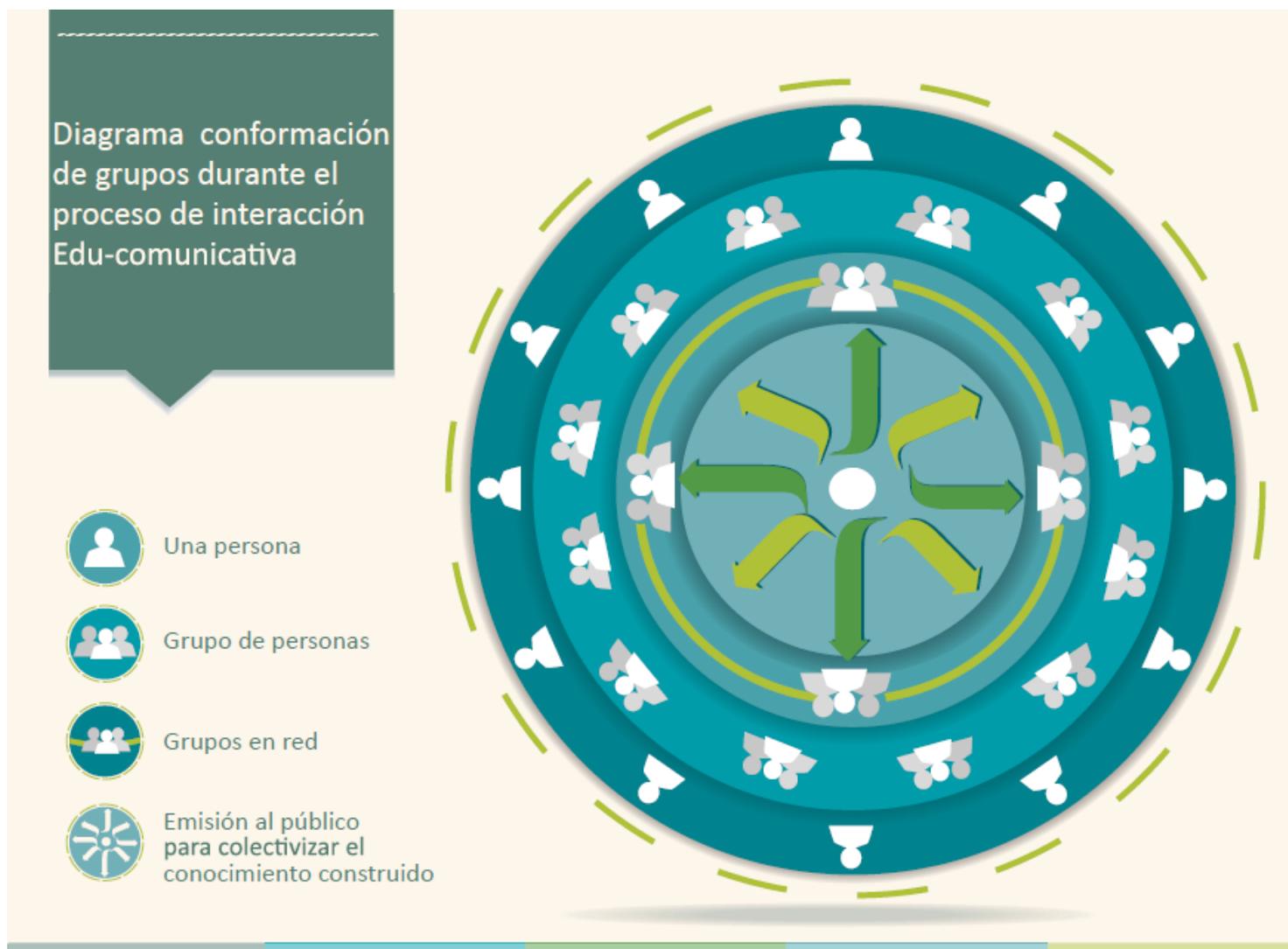


Ilustración 4. Diagrama de conformación de grupos en la interacción del sistema (Fuente: propia)

9.3 Descripción del sistema propuesto

A continuación se describe, de manera detallada, las etapas y elementos que componen el sistema propuesto, basados en los elementos y referentes teóricos expuestos por: Peter Monge, Michael Cozzens y Noshir Contractor; y Kaplún, Castillo, Vigostky y demás relacionados anteriormente.

Gestar un entorno educativo

La socialización de un tema en particular y la apropiación y entendimiento de lo que se quiere transmitir es un reto para cualquier emisor de contenidos.

Actualmente las teorías educomunicativas, con enfoques de entretenimiento son las más adecuadas para permitir ese proceso enseñanza aprendizaje. Muy cercano a como lo menciona Kaplún, romper paradigmas en la enseñanza e incursionar con medios y metodologías novedosas, son las actividades llamadas a robarse el protagonismo.

Incluir en todos los espacios, medios y momentos de acercamiento con los colaboradores, herramientas didácticas y ejercicios experienciales, permite recrear conceptos e incentiva la participación sin miedos, disminuyendo las posibles presiones de cualquier tipo.

El primer momento que generalmente tienen los trabajadores nuevos en una empresa es el momento de inducción o bienvenida, que debe planearse de manera tal que el mensaje transmitido les genere una fuerza motivacional inspiradora por su trabajo, y sea lo que la empresa quiere que ellos proyecten en su ejercicio cotidiano. Explicar de manera sencilla y por medio de ejemplos, socializar experiencias pasadas, explicar en qué

consiste la innovación para la empresa, la valoración que se tiene de ésta, es la clave para que la persona empiece a gestar ideas innovadoras desde su primera vez y desde su posición en la organización.

En estos espacios debe primar la comunicación horizontal, bidireccional, multidireccional, cara a cara, muy fácil de dar en las Mipymes y así la estructura no sea tan flexible y la cultura no sea tan familiar, deberá gestarse un entorno sin prejuicios y tensiones para empezar a propiciar confianza en el otro y por medio de ésta, incrementar o despertar la participación de los trabajadores en los temas de interés para la organización.

Maximizar los recursos para el auto-aprendizaje – interacción colaborativa

Generar tal motivación en los trabajadores, que la persona por sus propios medios empiece a acercarse a los temas, vivirlos, sentirlos, experimentarlos, dialogarlos con los compañeros de su área y de toda la organización, en espacios más que impuestos, creados por ellos.

Permitir y valorar expresiones y momentos donde aparecen el debate, el conflicto y la pluralidad de miradas, hace que la persona sin prevenciones, incremente las prácticas y los procesos de mejoramiento e innovación.

Generar una motivación - incentivos

En este sentido, se combinan dos elementos a la hora de incentivar prácticas innovadoras en la empresa. El primero es retribuir el aporte del trabajador con un sistema de incentivos, para reconocer su esfuerzo y hacerlo sentir importante. El segundo, es socializar su aporte, comunicar a todos quién fue la persona que hizo el aporte y hacerle un reconocimiento.

Mantener a la organización informada de los logros de los compañeros, comunicar el sistema de incentivos, poner los medios existentes al servicio

de los procesos colaborativos para la innovación en la empresa y llegar a consolidar un medio solo para recopilar sus avances, interacciones y aportes de todos los miembros de la empresa misma y de otras con fines similares, deberá ser una de las tareas del área de comunicaciones, en su ausencia de la gerencia o de quien lidere estos temas en la organización.

Valorar la autoexpresión de los educandos – interacción colaborativa

En este sentido, se debe considerar el desarrollo de un medio que logre no solo llegar, sino que permita la interacción entre los trabajadores de la organización de manera sencilla, rápida, permanente y colaborativa. El medio aquí no actuaría solo como trasmisor de información, sino que haría parte del proceso mismo, ejerciendo funciones importantes como acercar a los trabajadores independientemente del área o ubicación geográfica, actuar como bitácora donde se consignen los avances y demás expresiones que se vayan gestando en torno al tema entre los grupos de trabajadores, guardar y consultar documentos, entre otros. Todo enfocado a permitir la expresión con los otros.

Conocer es comunicar - Coaprendizaje

En este sentido, el proceso de apropiación difícilmente se pueda dar de manera integral, si el receptor no hace una retroalimentación amplia y completa. Se debe escuchar, comprender, relacionar, producir y socializar. Es por esto que se puede decir que se tiene pleno conocimiento de algo cuando es posible hablarlo, transmitirlo. En palabras de Kaplún:

Es en ese esfuerzo de socialización cuando se va profundizando en el conocimiento a ser comunicado y descubriendo aspectos hasta entonces apenas vagamente intuidos de la cuestión en estudio; en el pre-diálogo imaginario con los destinatarios van apareciendo los contra-argumentos, los vacíos, endebleces y

contradicciones de unas ideas y nociones que hasta entonces aparentaban coherentes y sólidas; y se va llegando a la formulación de un pensamiento propio al que improbablemente se arribaría sin interlocutores, presentes o distantes (como se cita en Aparici, 2003, p. 71).

En este sentido, se deberá entender que la apropiación e implementación de la innovación en las empresas, se dará solo cuando el concepto haya sido expresado y recreado de manera amplia a todos los interlocutores interesados.

Potenciar el grupo como célula básica de aprendizaje – Redes, sinergías

Contribuir a generar un ambiente propicio para gestar grupos con afinidades al interior de la organización es importante, pues entre más miradas y más construcción colectiva, en muchos casos, mayor será su alcance e impacto.

Lograr conformar grupos y, sobre todo, identificar estas personas que actúan como cosmopolitas, guardabarreras, puentes o enlaces, es indispensable para hacer que los grupos se dinamicen y tengan resultados mejores y de largo alcance.

El conocimiento es un producto social – Caja de resonancia

Cuando se menciona que se incluye un medio de comunicación como una forma novedosa y motivadora para permitir el aprendizaje, es cuando se evidencia que un medio, el más idóneo según el contexto, puede ser ese intermediario para colectivizar ese conocimiento construido, y así igualmente desarrollar la capacidad de transmitir y permitir que otros lo transmitan, como un flujo bidireccional constante.

Adicionalmente a estas etapas del sistema, durante la interacción del mismo se tejen y construyen redes entre las personas que lo conforman.

Como ya se mencionó, es importante para el aprendizaje la conformación de grupos, pero es aún más importante permitir que estos grupos interactúen entre sí, que puedan ampliar sus conocimientos, ver desde otra óptica las mismas cosas y experimentar nuevas experiencias, puesto que trascienden de su capacidad personal. Lo que se pretende es pasar de un proceso grupal a un proceso intergrupal, dado que, cuando las ideas y los conceptos se abren a grupos interdisciplinarios tienden a enriquecerse, a complementarse y a concebir algo mucho más completo que abarque las múltiples variables a las que se encuentra expuesto.

Es aquí entonces cuando se ejemplifica la relación directa entre el proceso de comunicación y la educación, ambos son procesos circulares y ambos permiten múltiples emisores y múltiples receptores, con un mismo objetivo, permitir aprender, comprender, hacer y orientar a otros por medio de sus construcciones individuales o colectivas de conocimiento.

Finalmente Kaplún menciona:

“Una comunicación educativa concebida desde esta matriz pedagógica tendría como una de sus funciones capitales la provisión de estrategias, medios y métodos encaminados a promover el desarrollo de la competencia comunicativa de los sujetos educandos, desarrollo que supone la habilitación de vías horizontales de interlocución e intercomunicación”. (Kaplún, 1998, p. 164).

Lo anterior como base fundamental en el desarrollo de empresas altamente competitivas e innovadoras:

Sólo las organizaciones capaces de gestionar eficientemente su conocimiento podrán modificar su base de recursos y rutinas en

función de los requerimientos estratégicos y de su entorno. Se trata de dar a la organización la posibilidad de evolucionar permanentemente. Esta situación es la consecuencia de la presencia y desarrollo del conocimiento en los distintos niveles de la organización que conduce a la obtención de resultados empresariales superiores (Knight 1999 y Goh & Ryan, 2002).

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

El actual entorno del país, con programas y políticas para fomentar y promover las prácticas innovadoras ha generado un ambiente propicio para que las Mipymes puedan arriesgarse de manera más directa a innovar. Acceso a recursos, asesoría, capacitación, incentivos y reconocimientos han posibilitado que las empresas empiecen a pensar más fácilmente en temas de innovación y la vean como una alternativa fácil de alcanzar.

Los resultados obtenidos en las encuestas, sumados a las entrevistas de se hicieron a cada uno de los líderes, permiten concluir que aspectos como el sector económico incide en el desarrollo de los procesos, la estructuración de tareas y la necesidad de innovar en mayor o en menor medida; pero no determinan o impiden que se desarrollen actividades encaminadas a gestionar la innovación en las Mipymes. Todo depende de la voluntad del líder y la gestión de este al interior de la organización.

Lo que realmente es determinante para decir que la innovación se gestiona de mejor manera en una empresa que en otra, es la forma como están estructurados los procesos y en los canales y medios formales de sensibilización y socialización. Pues allí es donde los colaboradores hacen consciente estas prácticas y las potencializa en todos sus niveles y ámbitos, permitiendo incrementar este tipo de actividades.

La cultura organizacional en las Mipymes tiende a ser poco consistente por lo que tienen pocas rutinas en sus procesos. Si bien esto privilegia la

comunicación cara a cara, la ausencia de una estructura definida tiende a incrementar la informalidad en la comunicación.

En todas las empresas investigadas se evidenció que reconocen en la innovación una oportunidad concreta para ser sostenibles, sin embargo, no son muy conscientes o no reconocen fácilmente las actividades que la empresa hace en el día a día y que se enfocan en este tema.

No se tienen muy claros cuáles son los factores que motivan a la empresa a desarrollar prácticas e iniciativas innovadoras. Por consiguiente las pautas para establecer los procesos internos de comunicación, gestión del conocimiento, formación de capacidades y asignación de recursos económicos y en especie, son poco estructuradas, inconstantes y no se visibilizan como acciones estratégicas que inciden de forma directa en el negocio.

La mayoría de personas conoce que se ganaron el premio Innova porque recuerda el proceso, la documentación y cuando le entregaron el premio a la empresa, pero desconoce o no tienen muy claros los pormenores y el impacto de lo que esto implica en los procesos internos de la organización.

Por ser Mipymes (en su mayoría micro y pequeña empresa) no tienen muy estructurados los departamentos en la empresa, en este sentido, el área de comunicaciones o las prácticas comunicacionales y organizacionales que se desarrollan son liderados por la gerencia misma o por las áreas que manejan el recurso humano. En el caso de la EM-TIC/EDU es en donde más se encontró estructuración de departamentos, en esta empresa el departamento de cultura maneja el tema de gestión de la innovación en la organización (esta es la única empresa mediana).

Todas las empresas manifestaron tener entre sus prioridades innovar de manera constante como estrategia para mantenerse vigente en el mercado.

Sin embargo, la empresa del sector minero fue un caso muy particular, la innovación se desarrolló por medio de un grupo de investigación externo y al ser implementado en la empresa, esta decidió separar el proceso innovador por medio de la creación de una empresa diferente, siendo esta última la que finalmente ha desarrollado valor en su cadena productiva con lo que le ha permitido incursionar en la cadena productiva de otros sectores como el de construcción, por mencionar un ejemplo. Con esto, se sigue evidenciando las dificultades de innovación en el sector minero.

Las habilidades y cualidades de los líderes organizacionales en temas de liderazgo, posibilitan en gran medida el ambiente para generar iniciativas innovadoras. Se hace evidente el espíritu innovador de la persona que lideren estos procesos, de lo contrario, se harían actividades aisladas que generarían poco impacto en el negocio.

En la empresa del sector textil, donde se pregunta por los factores que permiten la innovación, sobresale la respuesta: apoyo de los directivos y actitudes de los trabajadores; mientras que en las empresas del sector minero y TIC sobresale la valoración del conocimiento y *know how*. Se evidencia que estos últimos dos sectores trabajan de forma diferente la gestión del conocimiento como activo estratégico del negocio.

Las personas pertenecientes a las empresas del sector TIC sienten un nivel medio bajo de empoderamiento, siendo éstas la de mayor cualificación de su personal. El reto de estas empresas donde la gestión del conocimiento es la constante, es lograr mantener niveles y canales de participación, a la vez que se logre el equilibrio en el mando y liderazgo de sus líderes.

Empresas donde el conocimiento hace parte de sus activos estratégicos, como son las de TIC, son más independientes y tienen una buena percepción de la pertinencia de sus aportes. Sin embargo, el nivel directivo

siente que, aunque son escuchados de manera atenta, la operatividad del día a día hace que se prioricen otros temas.

Las actividades para la apropiación y reconocimiento del concepto de innovación al interior de la empresa deben darse con más visibilidad, frecuencia y con plena consciencia de que es un proceso de largo aliento. Se evidenció en la mayoría de empresas encuestadas se hace solo cuando lo necesitan o lo ven conveniente.

La propuesta que se hace permite orientar las prácticas que se desarrollan en la organización y visibilizar estratégicamente este tipo de actividades con un objetivo puntual, aprovechar, potenciar y permitir el desarrollo de prácticas innovadoras.

10.2 Recomendaciones

Resaltar y exponer cómo la comunicación es una plataforma que permite contribuir con la consecución de los objetivos estratégicos del negocio, es la tarea que debe ocupar a los comunicadores organizacionales de hoy. Construir y mantener con ahinco, la visibilización y potenciación de la comunicación como sistema pedagógico en procesos estratégicos del negocio, será lo que permitirá mantenerla con el suficiente status en cualquier organización.

Convertir la innovación en algo cotidiano, que la gente lo entienda como un proceso de mejoramiento continuo, deberá ser el reto de una comunicación que posibilite procesos innovadores. El aprendizaje, la apertura a la diversidad, a tratar de ver las cosas de manera distinta, comprender que no existen verdades absolutas y reconocer en el otro un actor posibilitador de construcción de conocimiento cualificado, serán la clave para que la

comunicación actúe como una plataforma para la innovación en las empresas.

Formalizar y visibilizar las prácticas, medios y espacios de interacción, formación y comunicación al interior de la organización deberá ser un trabajo constante de los líderes de las empresas que vean en la innovación la puerta al desarrollo y sostenibilidad de su organización.

11 REFERENCIAS

- Aguirre, Joao. (2010). *Metodología para medir y evaluar las capacidades tecnológicas de innovación aplicando sistemas de lógica difusa: Caso fábricas de software*. Trabajo de grado para optar el título de Magister en Ingeniería Administrativa. Universidad Nacional. Medellín, Colombia.
- Aparici, Roberto. (Coord.). (2003). *Comunicación Educativa en la Sociedad de la Información. Pedagogía de la Comunicación*. España: Fernández Ciudad, S.L.
- Berlo, David. (2000). *El proceso de comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2006). *Cluster una Estrategia para crear ventaja competitiva*. Recuperado de http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2012). *Propuesta Medellín ciudad Cluster V. 15*. Colombia: Autor.

Chachanosky, Juan (1994). Historia de la teoría del valor y del precio.

Recuperado de:

http://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/25_4_Cachanosky.pdf

Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. (2008). Documento Conpes 3527 - Política Nacional de Competitividad y productividad. Colombia: Autor.

Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. (2009). Documento Conpes 3582 - Política Nacional de Ciencia y Tecnología. Colombia: Autor.

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Colciencias. (2011-2012). Recuperado de

http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias?vdt=info_portal%7Cpage_8

Diccionario Real Academia de la Lengua Española (RAE). (2012).

Recuperado de:

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=apropiacion

Fernández Collado, Carlos. (2001). La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo. (2da Edición). México: Mc Graw Hill.

- García Jiménez, J. (1998). La Comunicación Interna. Prólogo. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gobernación de Antioquia & Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2010). Documento Comunidad Cluster N°7. Colombia: Autor.
- Goh, S.C. & Ryan, P.J. (2002). Learning capability. Organizational factors and firm performance. Presentation for the third European conference on organizational knowledge, learning and capabilities. Athens, Greece, April, 5-6.
- Hernández Sampieri & Mendoza. (2008). Metodología de investigación. México. Mc.Gran Hill.
- Kaplún, Mario. (1998). Procesos Educativos y Canales de Comunicación. Comunicar, 6, 158-165.
- Kaplún, Mario. (1998). Una pedagogía de la comunicación. Voces y Cultura, 11/1, 69-88.
- Knight, D.J. (1999). Performance Measures for increasing intellectual capital. Strategy and Leadership, 27 (2), 22-27.
- Kreps, Gary. (1990). Organizational Communication. New York: Logman
- Losada, José Carlos. (Coord.) (2004). Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Barcelona. Ariel Comunicaciones.

Lucas Marín, A. (1997). La Comunicación en las Empresas y las Organizaciones. Barcelona: Bosch Casa editorial S.A.

Lucas Marín, A. (2009). La Nueva Comunicación. Madrid: Trotta S.A

Mattelar, A. & Mattelart, M. (1997). Historia de las Teorías de la Comunicación. Introducción. Buenos Aires: Paidós.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica para las Mipymes. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2692>

Morales V. Pedro. (2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos? Recuperado de: <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>

Neely, A. y Hii, J. (1998). Innovation and Business Performance: a Literature Review. The Judge Institute of Management Studies. University of Cambridge. Recuperado de: http://89.249.21.76/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf

Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (OCDE) y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (EUROSTAT). (2006). Manual de Oslo. España: Grupo Tragsa.

Parra Duque, Diego. (2006). El Hábito de Innovar. Colombia: Aguilar.

Peter Monge, Michael Cozzens & Noshir Contractor. (1992). Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science* 3, 250-274.

Prieto Castillo, Daniel. (2010). *La Comunicación en la Educación*. (2da. Edición). Buenos Aires: Stella.

Quijano, S y Romeo, M. (2006). La calidad del sistema formal de comunicación interna. En S, Quijano (Ed.), *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Barcelona: Icaria.

Robledo, Jorge (2010). *Introducción a la Gestión Tecnológica*. (2da.edición electrónica). Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

Roth, G.L & Kleiner, A. (2001). *Handbook of Organization Development*. U.S.A: Thomas G. Cummings.

Schumpeter, J. A. (2002). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard: University Press.

Torrice Villanueva, E. R. (2004). *Abordajes y Períodos de la Teoría de la Comunicación*. Colombia: Norma.

Valdes, Luigi. (2004). *Innovación: El arte de Inventar el Futuro*. Colombia: Norma

Vygostsky (1979). *Pensamiento y Lenguaje*. Buenos Aires: La Pléyade.

12 ANEXOS

12.1 Encuesta aplicada

Encuesta comunicación para la innovación

Señale con una X la respuesta o respuestas que considera más acertada (s).

Aspecto 1: Gestión de la Innovación

1. ¿Qué factor considera usted más importante a la hora de implementar un proceso innovador en la empresa?

- La gestión del conocimiento/ valoración del know how.
- La colaboración entre áreas.
- El compromiso y apoyo de las directivas.
- Los procesos de formación
- Competencias y actitud de los trabajadores

2. Considera importante el apoyo de entes externos (como grupos de investigación, por ejemplo) para el desarrollo de procesos innovadores en la empresa?

- Sí___
- No___

¿Por

qué?

3. ¿Qué proceso interno considera usted más importante a la hora de incentivar proyectos innovadores en la empresa?

- Procesos informativos/sensibilización
- Trabajo entre áreas/ trabajo por proyectos
- Sistemas de incentivos/expectativa de beneficios
- Comunicación abierta y participativa

4. De acuerdo a lo que usted conoce, ¿cuántas iniciativas innovadoras se han desarrollado en la empresa?

- Solo 1
- De 2 a 5
- Más de 5

5. ¿Reconoce en la innovación una oportunidad para hacer que la empresa sea sostenible y competitiva en las dinámicas de los mercados globales?

- Sí.
- No.

¿Por qué? _____

Aspecto 2: Factores Organizacionales

6. ¿La empresa cuenta con un proceso de acompañamiento legal (patentes, derechos de propiedad intelectual) para el tema de gestión de la innovación?

- Sí.
- No.

7. A la hora de desarrollar proyectos de innovación se toma como referencia:

- La planeación del área.
- Los objetivos organizacionales
- Las necesidades operativas.
- El día a día operacional.

8. ¿Existe un sistema formal para la gestión de las ideas innovadoras al interior de la empresa?

- Sí. ¿Cuál?

- No.

9. ¿Qué nivel de empoderamiento o autonomía tienen los colaboradores para desarrollar propuestas innovadoras?

- Muy alto.
- Alto.
- Medio.
- Bajo.

¿Por

qué? _____

10. ¿Quiénes lideran o jalonan las iniciativas o procesos innovadores en la empresa?

- Los directivos/dueños
- Los grupos de investigación externos
- Un área específica en la organización
- Quien tenga la idea innovadora
- Todos en conjunto

Aspecto 3: Factores Comunicacionales

11. ¿Existen espacios/medios en los cuales se comunica o se da a conocer la importancia y los avances en el tema de innovación en la empresa?

- Sí. ¿cuáles? (por ejemplo: reuniones periódicas, convenciones, charlas, medios internos entre otros).

- No.

12. Si la respuesta anterior es sí, ¿Cada cuánto se socializan estos avances?

- 1 vez a la semana
- 1 vez cada dos semanas
- 1 vez cada mes
- Cada que sea necesario
- Muy pocas veces

- Nunca

13. ¿Existe algún área que apoye de manera transversal el proceso de implementación de prácticas innovadoras?

- Sí. ¿Cuáles? (por ejemplo: comunicaciones, mercadeo, RRHH, I+D+i).

- No.

14. ¿En general se podría decir que los líderes organizacionales y el ambiente de trabajo promueven y facilitan el desarrollo de iniciativas innovadoras en la empresa?

- Sí.
- No.
- Parcialmente.

¿Por qué? _____

15. ¿Realizan intercambio de experiencias exitosas o conocimiento estratégico con otras empresas?

- Sí.
- No.

12.2 Entrevista aplicada

Entrevista comunicación para la innovación

Esta entrevista se realizó a los gerentes de la empresa, aquí se enuncian las preguntas claves de dicha entrevista agrupadas por aspectos:

1. Gestión de la innovación

- ¿Cómo surge la idea innovadora?
- ¿Cómo se han mantenido con la innovación?
- ¿Cómo ha sido la transición de crear, inventar e innovar?
- ¿Cómo llegaron a la comercialización de la innovación?
- ¿Todos los desarrollos ya han salido al mercado?
- ¿Cómo ha sido la incursión en el mercado?
- ¿Se puede decir que la innovación en su empresa fue fortuita o ya venían pensando en hacer algo que les permitiera generar valor agregado?

Factores organizacionales

- ¿Cómo es la estructura de la empresa?
- ¿Hay alguna filosofía que considere importante en la organización, competencias, valores en las personas?
- ¿Cómo se debe realizar el proceso de selección de personal, tienen inducción?

Factores comunicacionales

- ¿Cómo trabajan ustedes internamente el tema de innovación?
- ¿Cómo es la interacción de la gerencia con estos departamentos?
- ¿Tiene algún espacio formal para hablar de estos temas?
- ¿El tema de innovación se trabaja desde qué áreas de la organización?
- ¿Considera que la comunicación fue importante para desarrollar la idea innovadora?

Generales

- ¿El ambiente de innovación en Colombia ha servido? ¿Hay un ambiente adecuado?
- ¿Cuál es la reflexión que hace sobre el tema de innovación y el apoyo del Estado para hacerlo realidad?
- ¿Considera que un ecosistema de innovación, sirvió para que usted pudiera desarrollar su innovación?