

**INCIDENCIA DEL ÁREA DE COMUNICACIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN LAS *UTILITIES* (ISA, EPM, ISAGEN)**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2017**

**INCIDENCIA DEL ÁREA DE COMUNICACIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN LAS *UTILITIES* (ISA, EPM, ISAGEN)**

**LUZ ZORAIDA DÍAZ TOBÓN**

**Trabajo de grado para optar al título de Magister en  
Comunicación Organizacional**

**Director Magister en Comunicación Organizacional Juan David Mazo**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2017**

**Nota de aceptación**

---

**Firma**

**Nombre:**

**Presidente del jurado**

---

**Firma**

**Nombre:**

**Jurado**


---

**Medellín, 28 de junio de 2017**

## DECLARACIÓN ORIGINALIDAD

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

FIRMA AUTOR (ES)



---

## Tabla de contenido

RESUMEN.....	9
ABSTRACT .....	10
PALABRAS CLAVE.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	13
OBJETIVOS .....	13
OBJETIVO GENERAL: .....	13
ESPECÍFICOS:.....	13
MARCO TEÓRICO .....	14
CULTURA CORPORATIVA .....	14
DEFINICIONES CONCEPTUALES DE CULTURA .....	14
COMPONENTES DE CULTURA CORPORATIVA .....	17
FUNCIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA .....	19
NIVELES DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN .....	21
MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO .....	32
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	38
MODELOS DE COMUNICACIÓN .....	38
LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL.....	48
OBJETIVOS DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL.....	49
CULTURA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL .....	51
METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN .....	52
RESULTADOS - PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS <i>UTILITIES</i> ANALIZADAS.....	56
ISA –INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA.....	57
SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN ISA .....	57
ACTORES CLAVE:.....	58
CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SOPORTE A LA INNOVACIÓN EN ISA .....	58
GESTIÓN DEL CAMBIO .....	59
EPM –EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN.....	60
SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN EPM .....	60
ACTORES CLAVE:.....	62

GESTIÓN DEL CAMBIO:.....	62
CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SOPORTE A LA INNOVACIÓN EN EPM.....	62
ISAGEN.....	63
SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN .....	63
ACTORES CLAVE:.....	65
CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SOPORTE A LA INNOVACIÓN .....	65
VISIÓN DE LOS EXPERTOS EN IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN: .....	66
ACCIONES DE COMUNICACIÓN .....	75
PROPUESTA PARA LA PROMOCIÓN Y SOSTENIBILIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN - PROPUESTA SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN OFRECIDO POR CIDET PARA ACOMPAÑAR A LAS EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO.....	76
PROPUESTA .....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	85

## LISTA DE GRÁFICAS

- Gráfica 1.** Implicancia de las personas, según Daniel Scheinsohn
- Gráfica 2.** Matriz de Impacto de temas culturales, según Daniel Scheinsohn
- Gráfica 3.** Niveles de cultura Schein
- Gráfica 4.** Tipos de cultura
- Gráfica 5.** Matriz de diagnóstico y clasificación de la cultura actual – ECA de Daniel Scheinsohn
- Gráfica 6.** Intervención cultural Daniel Scheinsohn
- Gráfica 7.** Matriz ECA – NPC Intervención cultural
- Gráfica 8.** Modelo Lewin
- Gráfica 9.** Modelo de planeación Lippitt, Watson y Westley,
- Gráfica 10.** Modelo de investigación – acción, French
- Gráfica 11.** Modelo del cambio planeado de Faria Melloh
- Gráfica 12.** Modelo estímulo respuesta
- Gráfica 13.** Modelo Harold D. Laswell
- Gráfica 14.** Modelo Shannon
- Gráfica 15.** Modelo Shannon y Weaver
- Gráfica 16.** Modelo Osgood y Schramm
- Gráfica 17.** Modelo Bateson
- Gráfica 19.** Modelo Hovland
- Gráfica 20.** Modelo John y White Riley
- Gráfica 21.** Modelo Maletzke
- Gráfica 22.** Modelo Gerbner
- Gráfica 23.** Modelo Octavio Islas
- Gráfica 24.** Modelo Actual del sistema de gestión de innovación CIDET
- Gráfica 25.** Etapas modelo actual para la implantación del sistema de gestión de innovación
- Gráfica 26.** Modelo propuesto con mayor nivel de profundidad en la fase cultura pro – innovación
- Gráfica 27.** Proceso de intervención cultural propuesto
- Gráfica 28.** Fases para implementar el plan de comunicaciones que soporte la cultura de innovación
- Gráfica 29.** Modelo de gestión del cambio (propuesta)

## **LISTA DE TABLAS**

**TABLA 1.** RESUMEN DE LOS HALLAZGOS EN LOS CASO ESTUDIADOS  
(*UTILITIES*: ISA, ISAGEN, EPM)

**TABLA 2.** CATEGORÍAS DE INCIDENCIA DE ACCIONES COMUNICACIONALES EN  
LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
INNOVACIÓN

**TABLA 3.** INCIDENCIA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES EN LOS  
PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL SEGÚN  
CASOS ESTUDIO – GESTIÓN DEL CAMBIO

**TABLA 4.** INCIDENCIA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES EN LOS  
PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL SEGÚN  
CASOS ESTUDIO – GESTIÓN CULTURAL

**TABLA 5.** INCIDENCIA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES EN LOS  
PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL SEGÚN  
CASOS ESTUDIO – ACCIONES COMUNICACIÓN



## RESUMEN

Las estrategias de competitividad empresarial suelen basarse en factores de producción, en eficiencias o en innovación. Las empresas que han enfocado su estrategia de competitividad en esta última son las que han tenido mayor éxito en incrementar su competitividad, siendo más rentables y mostrando niveles de crecimiento organizacional. Además, se han vuelto más eficientes en sus procesos y han podido incursionar, con mejores resultados, en nuevos mercados, según estudios del Foro Económico Mundial – FEM.

Cuando la innovación es declarada al interior de las organizaciones como parte de la estrategia, ésta se convierte en el apalancador de la competitividad. Sin embargo, para ello, es necesario implementar un sistema de gestión de innovación sostenible que permita crear y adaptar nuevos procesos de manera permanente y en todos los niveles de la organización.

En esta investigación se pretende encontrar, a partir del análisis de casos de éxito de utilities que han consolidado sus sistemas de gestión de innovación, cómo incide, impacta y contribuye la comunicación a la generación de una cultura pro innovación que permee al ADN empresarial y se refleje en los comportamientos organizacionales, propiciando así la sostenibilidad del sistema de gestión de innovación implementado.

## **ABSTRACT**

The business competitiveness strategies are usually based on production factors, efficiencies or innovation. The companies that have focused their competitiveness strategy on the last one are those that have been most successful in increasing their competitiveness, being more profitable and showing levels of organizational growth. In addition, according to studies of the World Economic Forum – FEM, they have become more efficient in their processes and have been able to penetrate, with better results, in new markets.

When innovation is declared within organizations as part of their strategy it becomes the driver of competitiveness. However, to achieve this, it is necessary to implement a sustainable innovation management system that allows creating and adapting new processes in a permanent way and at all levels of the organization.

This research aims to find, based on the analysis of successful cases of selected Colombian utilities that have consolidated their innovation management systems, how communication affect, impact and contribute to the generation of an innovation culture that permeates the organizational DNA and reflects in the organizational behavior, thus promoting the sustainability of the innovation management system implemented.

## **PALABRAS CLAVE**

Cultura organizacional, innovación, cambio organizacional, comunicación organizacional.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia cuenta con un ecosistema empresarial que enfoca sus esfuerzos en generar rentabilidad, en su mayoría esperando obtener resultados de corto y mediano plazo. Son pocas las organizaciones que, a pesar de las retadoras condiciones del mercado, le han apostado a buscar su desempeño y competitividad con estrategias de largo plazo.

Analizando referentes teóricos y mirando un poco el entorno empresarial, se puede evidenciar que debido a los nuevos requerimientos de los mercados, a los cambios de percepción de los públicos y los efectos de la globalización, se hace necesario acudir a nuevos conceptos, como por ejemplo, la innovación, que orienten el cambio organizacional y garanticen la mejora continua en la forma de hacer cosas, agregando, así, valor a la industria, a los clientes, a los colaboradores y a la sociedad, y permitiendo, además, a las compañías el desarrollo de nuevos productos, servicios y/o incursión en nuevos segmentos, para garantizar la sostenibilidad y eficiencia en el tiempo.

Dadas estas tendencias, el gobierno colombiano, ha incluido en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, la política de ciencia, tecnología e innovación, como parte de la estrategia de competitividad del país, con el objetivo de contar con una visión de largo plazo de CTI (Ciencia, Tecnología e Innovación) que permita impulsar el desarrollo económico y social (COMPES - política de ciencia, tecnología e innovación de Colombia para el período 2015 a 2025). Antioquia, por su parte, apunta en la **“ordenanza plan de desarrollo de Antioquia Piensa en Grande 2016-2019”** en el ITEM: componentes línea estratégica 1; ciencia, tecnología e innovación, a “aumentar el estímulo al sector productivo para invertir en campos de innovación y el apoyo a procesos de transferencia de conocimiento, apropiación y adquisición de nuevas tecnologías, conllevarán a desarrollar soluciones de alta calidad que resuelvan problemáticas sociales y tecnológicas en las regiones de Antioquia”, esto se traduce en la posibilidad de tener más inversiones para la innovación empresarial de manera permanente, asignando cada vez más un presupuesto importante a entidades como Ruta N para que adelanten proyectos de ciencia y tecnología con la industria local.

En el país, las compañías que han comenzado a inquietarse con este tema y se han motivado por conocer e invertir en la gestión de la innovación al interior de las mismas, han implementado nuevas áreas de gestión dentro de las empresas, enfocadas exclusivamente en desarrollar y ejecutar proyectos de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), acudiendo a los incentivos que el gobierno nacional dispone para este fin a través de las entidades como el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS, y crean fondos presupuestales para la investigación y prospectiva de sus negocios. Sin embargo, no todas han logrado aún destacarse como empresas innovadoras de manera continua, sistemática e inherente a todas las áreas dentro de la organización. Hoy son muy pocas las organizaciones que han logrado

implementar un sistema de gestión de innovación permanente e inmerso en el ADN organizacional, como rasgo potenciador y apalancador de la estrategia corporativa.

Ante este panorama, cobra relevancia la relación que tienen los conceptos de cultura organizacional, comunicación corporativa, gestión del cambio e innovación. Como lo han planteado a lo largo del tiempo autores como Hofstede, Schein, Scheinsohn, Capriotti, entre otros, el mejor camino para viabilizar todas las acciones que permitan cumplir con los propósitos corporativos, es a través de la gestión de la cultura, que permite la introducción de elementos nuevos de conocimiento, tecnología o de buenas prácticas. La comunicación, entra a ser aquí la protagonista para acompañar a sensibilizar, promover, difundir y permear la innovación al interior de la organización, y convertir este tipo de estrategia en un pilar sostenido en el tiempo e inmerso en el ADN organizacional.

Por ello, esta investigación radica su interés en encontrar la incidencia de la comunicación en la implementación de un sistema de gestión de innovación, en la gestión del cambio organizacional y en el trabajo de cultura necesario, para que una empresa sea altamente innovadora y adopte a la innovación como parte de su estrategia corporativa, así como lo han realizado con éxito las *utilities* del sector eléctrico (ISA, ISAGEN, EPM).

A partir de los resultados, se pretende entonces evidenciar herramientas y buenas prácticas de comunicación que permitan a las organizaciones del sector eléctrico, incorporar el concepto de innovación al interior de sus empresas, e implementar un sistema de gestión de innovación sostenido en el tiempo. Además, estos resultados podrían ser insumo para implementar como valor agregado, un servicio adicional en el modelo de implementación de sistemas de gestión de innovación, ofrecido actualmente por el Centro de Desarrollo Tecnológico del Sector Eléctrico – CIDET a las empresas del sector eléctrico, el cual puede ser costeable y convertirse en una posibilidad de nuevo ingreso para el CDT.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles factores inciden en la implementación y sostenibilidad de una cultura de innovación al interior de las *utilities* estudiadas (ISA, ISAGEN, EPM)?

¿Cómo impacta la comunicación los procesos de implementación y sostenibilidad de la innovación al interior de las *utilities* analizadas?

¿Qué prácticas de comunicación y gestión cultural llevan a cabo las empresas analizadas a fin de fortalecer su gestión entorno a la innovación?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Definir el nivel de incidencia del área de comunicaciones, en la implementación y sostenibilidad de los sistemas de gestión de la innovación en las *utilities* (ISA, EPM, ISAGEN)

### **ESPECÍFICOS:**

- Identificar factores clave para la consolidación de la innovación como pilar de desarrollo al interior de las organizaciones del sector eléctrico.
- Conocer qué prácticas de comunicación y gestión de la cultura organizacional se llevan a cabo en las *utilities* analizadas (ISA, EPM, ISAGEN), para garantizar la sostenibilidad del sistema de gestión de innovación
- Diseñar una propuesta de comunicación que permita la promoción y sostenibilidad del modelo de gestión de innovación CIDET, en las empresas del sector eléctrico

## MARCO TEÓRICO

### CULTURA CORPORATIVA

#### DEFINICIONES CONCEPTUALES DE CULTURA

La cultura como forma de interrelación y la manera en cómo se comportan los grupos sociales han sido motivo de estudio a lo largo de varias décadas por diversos teóricos de la antropología, psicología, sociología, administración, entre otras disciplinas.

En la búsqueda de entender el comportamiento humano y el de las sociedades, Taylor (1871) definió la cultura diciendo que “es un todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre, y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.” (Citado por Gómez Pellon, 2008 p.3 -4). Dicho concepto, con otros matices, continuaría guiando durante los siguientes años los estudios antropológicos en torno a la sociedad.

Para Taylor, el concepto de cultura explicaría la forma de evolución de las civilizaciones, cómo algunos rasgos permanecen en los miembros de un grupo determinado y éstos van marcando las pautas de comportamiento, actitudes y valores, los cuales no se modifican hasta que ocurra un suceso que obligue a aprender y a adaptar nuevas formas de hacer las cosas.

El concepto cultura se empieza usar en el ámbito corporativo para expresar la manera en que influyen las relaciones laborales en el desarrollo empresarial y la forma en cómo se estructuran los diferentes modelos de comportamiento organizacional. Esto se convierte en una oportunidad para la alta dirección, ya que, a través del estudio y análisis permanente de la cultura al interior de la organización, se pueden plantear acciones que permitan integrar a los colaboradores con el propósito estratégico organizacional y de esta manera contribuir al logro de los objetivos corporativos propuestos.

Elliott Jaques 1952, expresa

La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y de hacer las cosas, que se comparten en mayor y menor medida por todos sus miembros, y que los nuevos miembros deben aprender, y por lo menos aceptar parcialmente, con el fin de ser aceptados en la empresa (citado por Montaña Rey. A y Torre Reyes, G. 2015, p.25).

Otros autores continuaron reforzando estos conceptos, dando como resultado hoy, múltiples definiciones del término cultura. Exponentes como Hofstede, quien inicialmente define la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo de otros grupos”, y que la estudió desde una perspectiva general para llevarla al ámbito organizacional, definió en 1984, afirmando que es la programación mental

colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otros y que incluye sistemas de valores que son parte de los bloques con los cuales se construye” (1980, p.21).

A lo largo de las diferentes investigaciones, las evoluciones de las diversas definiciones de cultura se presentan con algunos cambios, sin embargo, se puede observar que todas conservan varios elementos comunes descriptivos en sus conceptos, como: patrones de comportamiento, creencias, valores, normas, y hábitos compartidos por un grupo.

Schein afirma que la cultura apela a “las respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos, implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas. Así, las normas, los valores, los rituales e incluso el clima son manifestaciones de la cultura” (2004, p.17).

Pumpin (1985) en cambio, define la cultura como “el conjunto de normas y valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen a la empresa” (Citado por Montaña Rey y Torres Reyes, 2015, p. 27).

Basados en estas y otras definiciones, el concepto de cultura empieza entonces a posicionarse en los estudios de gestión administrativa, siendo utilizado por diferentes autores y publicaciones especializadas, como la herramienta indispensable para alcanzar los objetivos empresariales. Hofstede afirma que “la cultura corporativa es un concepto holístico blando, pero de presumibles consecuencias duras. Son los activos psicológicos de una organización que pueden usarse para predecir lo que sucederá con sus activos financieros en un periodo de cinco años” (1999, p.55). Por su parte Sánchez, I (2009, p.159) la define en términos de “patrones compartidos que evolucionan a lo largo del tiempo y que sirven para reducir la variabilidad humana y para esbozar el comportamiento de los empleados en las organizaciones”

Las organizaciones como sistemas activos, que buscan adaptarse, crecer, madurar y consolidarse dentro de un mercado determinado, al interactuar permanentemente van generando mensajes, normas, valores, entre otros comportamientos que las van diferenciando de las demás, tanto al interior de la misma organización como con sus redes externas, es decir va formando su propia cultura organizacional a lo largo de la historia de su evolución y desarrollo en el mercado.

De aquí la importancia, de conocer e interpretar la cultura dentro de la organización, la cual siempre existe, pero es maleable, sobre todo, cuando el mundo empresarial se enfrenta a mercados globalizados, al acelerado desarrollo tecnológico y al cada vez más fácil acceso a la información. Un diagnóstico permanente de la cultura organizacional

permite saber si debe intervenir y de qué manera, para reconstruirla y alinearla con el objetivo empresarial, logrando que ésta agregue valor a la empresa.

El concepto de cultura organizacional conduce a entender, que la forma en cómo se relacionen los colaboradores y la cohesión que logren desarrollar con la estrategia, determinará el entendimiento misional de la organización, su aporte y contribución al logro del mismo.

La cultura existe, y en años de investigación se ha reconocido su importancia dentro de las organizaciones, “cargada de símbolos y simbolismos” cómo lo expresó (Druckman et al., 1997, p. 69), o como lo plantean otros autores, que han trabajado las teorías de identidad corporativa, desde una perspectiva más vinculada a las creencias y valores esenciales y diferenciales de la organización como: Albert y hetten, 1985; Dutton y Dukerich, 1991; Hatch y Schultz, 1997; Villafañe, 1999; Capriotti, 1992 y 1999; Simoes et al., 2005, (Citados en Capriotti 2009, p 20) .

Para una organización, su identidad es determinante; teniendo ésta clara y siendo congruente en el que hacer misional, se logrará la trascendencia o éxito organizacional, por ello desde esta perspectiva, se hace indispensable gestionar la cultura, como componente principal de la identidad corporativa, para beneficio de la organización y su plataforma estratégica.

En esta investigación, se abarcará la cultura organizacional, como herramienta para la sostenibilidad empresarial, alineación interna y el comportamiento corporativo compartido que permita lograr la capacidad de adaptación a entornos cambiantes, facilitar la implementación de nuevos modelos organizacionales y garantizar el éxito de nuevas formas de hacer las cosas, es decir, que permita la sostenibilidad de la gestión de la Innovación dentro de la organización. Se abordarán principalmente las teorías de cultura organizacional de Villafañe, Shein y Daniel Scheinsohn.

Villafañe en su narración de cultura corporativa abarca de manera integral los elementos comunes de las definiciones dadas por otros autores, afirma que:

Las organizaciones, igual que las personas, poseen una suerte de psique corporativa, que alberga todo tipo de materiales (comportamientos, actitudes, valores, creencias, presunciones, rituales, costumbres, TICS), algunos de los cuales se manifiestan expresamente, son observables, se puede actuar fácilmente sobre ellos, constituyen lo que podríamos denominar la conciencia corporativa y explica que la cultura es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizás para encontrar sentido a esa actividad (2008, p. 27)



Schein, con su definición más reciente de cultura, ha sido una de las más seguidas y referenciadas en las diferentes investigaciones de otros autores influyentes en las teorías de comunicación estratégica, identidad corporativa y cultura organizacional. Para él, cultura es “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 2010 p.17).

Por último, Scheinsohn, (1998) manifiesta que

La cultura corporativa les proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual pueden asignarle a la realidad organizacional cotidiana, un significado inequívoco. Es decir, les aporta el marco referencial implícito e interactivo para interpretar las metas, la gran cantidad de procesos, procedimientos, predicamentos y juicios que se despliegan en su seno. La cultura corporativa aporta cierta previsibilidad, con lo que se logra reducir en gran medida la incertidumbre organizacional (desde ya, siempre que la Dirección no pretenda que la incertidumbre sea un componente activo de la cultura) (p.25).

Con estas bases teóricas, se pretende fundamentar cómo por medio de la gestión de la cultura, las empresas que implementen sistemas de gestión de innovación como herramienta para lograr su competitividad, podrían garantizar la sostenibilidad del mismo.

## COMPONENTES DE CULTURA CORPORATIVA

Son varios autores los que, por medio de sus definiciones, nos dejan claro que el factor humano es el componente básico en la creación de la cultura, finalmente es la expresión grupal de varios individuos que basados en experiencias comparten creencias y valores similares.

Sin duda, al interior de las organizaciones diversos factores afectan la construcción de la cultura, según Schein, (citado por Villafañe, 2008 p. 124), la cultura tiene un núcleo, que se refiere a los valores y creencias, (presunciones básicas - esencia) compartidas por los individuos en las prácticas cotidianas que poseen las organizaciones, y una periferia, que son los comportamientos donde se observan las manifestaciones de la cultura, a partir de los cuales y de su análisis, se podrá descubrir el verdadero sentido de las citadas percepciones básicas (cultura organizacional).

Otros autores consideran que la organización es en sí misma una cultura, como Smircich (1983) que afirma que “Las organizaciones son entendidas y analizadas no

principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (Citado por García Alvarez, p.166)

Los factores de la cultura organizacional, según Villafañe (2008 p.127) son tres:

- La identidad corporativa (el somos)
- El sistema de valores corporativos (el pensamos)
- La unidad estratégica (el hacemos)

Según Villafañe, estos factores se construyen a través de la historia de la empresa, la estructura y organización interna, las relaciones jerárquicas y gestoras, la cohesión y configuración corporativa (valores, valores compartidos, la motivación, los incentivos y todo lo que directamente condiciona el estado del clima interno), la comunicación interna, la imagen corporativa y la ubicación de la organización, los cuales se convierten en indicadores o componentes que consolidan la cultura día a día.

Según Deal y Kennedy, (citados por Scheinsohn, 1998, p.89) la dinámica cultural emerge de la interacción de cuatro componentes básicos de toda cultura corporativa:

- Las creencias y valores
- Los héroes (natos o creados)
- Los ritos y los rituales
- Las redes culturales

Según Capriotti, la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos, está basada en los tres componentes de la Cultura Corporativa planteados por Schein, 1985 (citado por capriotti, 2009, p. 24) las cuales son:

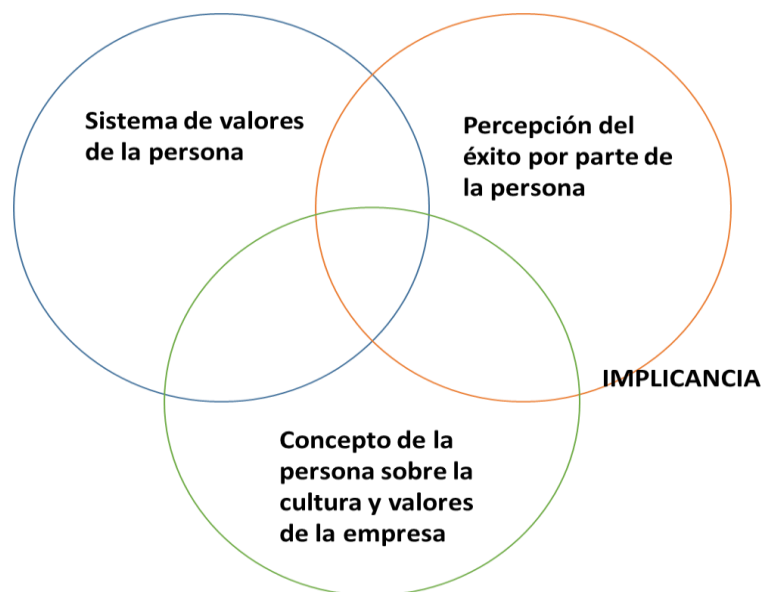
- Las Creencias
- Los Valores
- Las Pautas de Conducta

De estos autores citados, para la descripción de los componentes de la cultura, se puede observar que los abordan teniendo en cuenta factores que interactúan en la dinámica de la organización; normas, valores, ideologías, mitos, ritos, historias y el clima de la organización. Todos estos elementos hacen parte de la conciencia colectiva compartida y afectan el comportamiento de la organización, y por ende influyen y componen el desarrollo y consolidación de la cultura organizacional.

## FUNCIONES DE LA CULTURA CORPORATIVA

Para Scheinsohn (1998) la cultura corporativa cumple tres funciones generales:

- Función de integración: permite orientar el comportamiento colectivo, hace referencia hacia el consenso que tiene la gente por la misión empresarial, las metas y la forma de lograrlas, así como la articulación entre las diferentes áreas y disciplinas de los integrantes de la organización, en este sentido podemos decir que la cultura corporativa es la base del proyecto empresarial.
- Función de cohesión: si la empresa posee una cultura corporativa cohesionada, la regulación del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores coherentes entre sí, que garantizan ese consenso en cuanto a los resultados. Es decir, que la cultura corporativa es el mecanismo auto-regulador del poder.
- Función de implicancia de la persona: que es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el de las personas. La implicancia de la persona compromete:
  - El convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la organización
  - La voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y de la misión que la empresa ha fijado
  - Un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.



**Gráfica 1. Implicancia de las personas, según Daniel Scheinsohn**

**Fuente:** Daniel Scheinsohn, Dinámica de la Comunicación y la Imagen corporativa, 1998

Para Schein, (2004, p.87) las funciones de la cultura se basan en:

- La Supervivencia y adaptación al medio externo: Entender las dimensiones en las que piensan los líderes en la creación y gestión de grupos y los problemas a los que se enfrentan en el contexto exterior para adaptarse, siendo necesario:
  - Obtener entendimiento compartido de la misión y las funciones.
  - Concretar acuerdos frente a los objetivos y cómo lograrlos.
  - Claridad en los medios que tienen para lograr los objetivos y la misión, como: la estructura organizativa, la división de actividades, el sistema de compensación y el sistema de autoridad.
  - Medición del logro de los objetivos mediante sistemas de información y control. Tiene dos elementos: consenso en qué medir y en cómo medirlo para saber el tipo de acciones correctivas a tomar cuando las cosas no suceden según lo establecido.
  - Corrección, las estrategias de reparación o corrección que usa una organización en respuesta a la información que recoge acerca de su desempeño, es un área importante de formación de premisas culturales.
- La integración de sus procesos internos para asegurar la capacidad para continuar sobreviviendo y adaptarse: creando un lenguaje común y categorías conceptuales; definiendo los límites grupales y el criterio de inclusión-exclusión; haciendo la distribución de poder y estatus; desarrollando normas de intimidad; definiendo la asignación de recompensas y castigos; y explicando lo inexplicable.

Por su parte Villafañe, afirma que la cultura corporativa tiene como funciones:

- Cohesionar internamente la organización, creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo.
- Favorecer la implicación del personal en el proyecto empresarial, haciendo converger los intereses individuales y colectivos.
- Determinar el clima interno, mejorando las condiciones para el desempeño y contribuyendo a resolver problemas internos.

Tratando de resumir los elementos comunes de las funciones de la cultura dentro de las organizaciones, según los autores citados, la cultura debe permitir integrar a las áreas de la organización, deben lograr el entendimiento y el consenso de la plataforma estratégica entre los integrantes de la empresa; debe existir cohesión entre el proyecto empresarial y las perspectivas del grupo; y debe facilitar la articulación de los procesos internos.

## NIVELES DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN

Luego de abordar conceptualmente la cultura organizacional, sus componentes y funciones dentro de la organización, se hace indispensable comprender los niveles en los que el fenómeno cultural se hace visible para su análisis en un diagnóstico y posteriormente en una intervención en el camino de un cambio organizacional.

Daniel Scheinsohn (1998, p. 84) dice que la “cultura corporativa se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos, que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la organización. Así los miembros entienden los fenómenos organizacionales a partir de este marco interpretativo, que se instituye a través de diversos actos comunicacionales, de acuerdo con una lógica simbólica compartida” (p.86).

Según Scheinsohn, (1998, p.85 -87) de estos marcos interpretativos se derivan “temas culturales” entre los integrantes de la organización, que pueden ser fuertes o débiles y que se convierten en aportantes o destructivos para el futuro de la organización “Los temas culturales dirigen las acciones de los miembros de la organización influyendo en sus actitudes y valores”, de aquí la importancia de conocer y monitorear los impactos de los temas culturales a través de la siguiente matriz:

	TEMA PRODUCTIVO	TEMA DESTRUCTIVO
TEMA FUERTE	Fuerte productivo	Fuerte destructivo
TEMA DÉBIL	Débil productivo	Débil destructivo

**Gráfica 2. Matriz de Impacto de temas culturales, según Daniel Scheinsohn**

**Fuente:** Daniel Scheinsohn, Dinámica de la Comunicación y la Imagen corporativa, 1998

Para Scheinsohn (1998) Las culturas son de cierre o apertura de acuerdo con el grado de sensibilidad que poseen acerca de los cambios que se suceden en su entorno y la actitud que adopta en consecuencia.

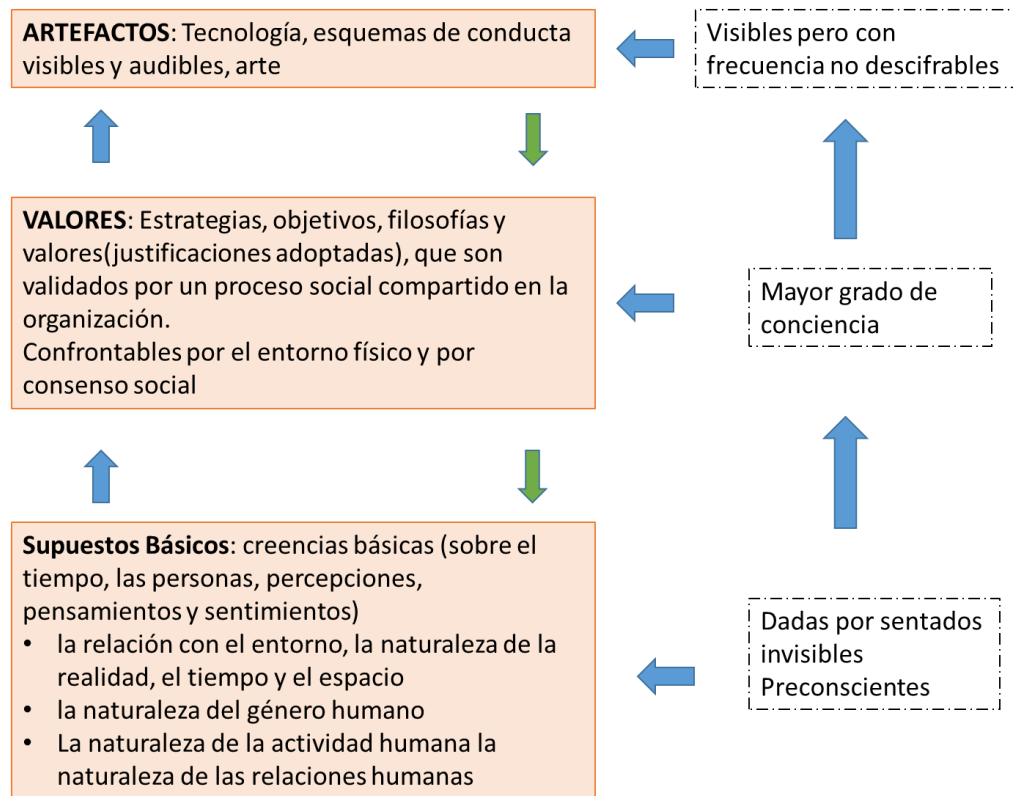
La descripción y conocimiento de la cultura organizacional es un insumo fundamental para diseñar estrategias en procesos de cambio organizacional, como proceso intencional

y controlado, partiendo de las condiciones actuales internas y del entorno, para buscar el logro de las propuestas, que implican modificaciones, cambios o ajustes en los planes de acción, metas y procesos, y que requieren cambios de conductas, re-aprendizajes, cambio de actitudes y creencias. Aquí, la importancia que adquiere la cultura organizacional para el logro del cambio planeado.

Existen diferentes niveles de cultura, dependiendo de ellas será más o menos difícil intervenirlas para lograr cambios organizacionales. Para Villafañe (2009, p. 130) existen tres niveles:

- Los comportamientos explícitos: son visibles y fácilmente cambiables porque se puede acceder a ellos, ejemplo: la tecnología, los resultados empresariales, las normas escritas, la conducta verbal y no verbal, entre otras.
- Los valores: supone pautas de comportamiento confrontables solo por consenso, su significado es explícito en algunas ocasiones e implícito en otras en las que se pueden descifrar con observación reflexiva y analítica, ejemplo: pautas de acción validadas dentro de la organización y las costumbres.
- Las presunciones básicas: supuestos que se encuentran en lo más profundo de la cultura, son invisibles, inconscientes y difíciles de cambiar por la imposibilidad de acceso directo. Según Schein (Citado por Villafañe, p. 130) ejemplo de ellas son: la relación con el entorno, la naturaleza que tienen la realidad, el tiempo y el espacio para los miembros de la organización, la naturaleza del género humano, las relaciones humanas y el poder en la organización.

Schein, por su parte propone tres niveles: artefactos, creencias y valores y supuestos básicos. Representados en la siguiente gráfica:



**Gráfica 3. Niveles de cultura Schein**

**Fuente** Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1992 –pág 17

## CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍAS CULTURALES

En el proceso de intervención cultural para el cambio organizacional, según lo afirman algunos autores, se debe primero diagnosticar y definir el estado de la cultura actual, para ello es determinante poder hacer una clasificación del tipo de cultura presente en la organización, identificando sus rasgos y características más visibles, para determinar los desajustes, fallas y errores a corregir y poder planear luego la cultura ideal o deseada.

Para Villafañe (2004 p. 133-134) “las variables culturales son las características organizacionales que sirven para definir, identificar y clasificar una cultura corporativa, las cuales van a ser utilizadas en la intervención operativa de esta cultura”. (pp. 133-134) Estas son la ideología de la organización, la orientación estratégica de la organización y la dinámica cultural.

- Ideología de la organización: Explican el comportamiento de la organización interna y externamente, a través de los siguientes factores:

- los valores supra culturales de la organización
- las formas de pensamiento y aprendizaje
- las relaciones de influencia y poder
- los instrumentos de motivación y recompensa.

Según Villafañe (2009, p.135) dependiendo de cómo se manifiesten estos factores en la organización se puede establecer el tipo de cultura:

- Cultura del poder: con una fuente central de poder muy fuerte, en las que se toman y se ejecutan decisiones rápidamente; está basada en el reconocimiento, donde el dinero es básico, éste simboliza el éxito y los resultados.
  - Cultura de la función: es una cultura del rol que se caracteriza por la lógica y la racionalidad, hace énfasis en la planificación, la organización y el control; el poder lo da la posición y no el carisma, hace énfasis en el organigrama. En ésta el incremento de la autoridad o estatus es el mayor incentivo en la medida en que se reconoce la autoridad formal de la función.
  - Cultura de la tarea: su estructura es una red, solo se reconoce la experiencia como fuente de poder, existe una cultura de equipo adaptable y flexible en la que se solucionan los problemas a través del pensamiento vertical y lateral; allí es ideal un equipo heterogéneo de talentos, se gana influencia a través del debate racional. Se responde a la remuneración por resultados.
  - Cultura de la persona: carece casi de estructura, el individuo es el centro de todo, existe una escasa planificación del futuro, la relación es individual entre el líder y sus colaboradores; el máximo valor es la libertad individual y su expresión más genuina es el tiempo libre.
- b) Orientación estratégica de la organización: Factores estratégicos que individualizan y diferencian culturalmente a una organización, es la prioridad que establece una compañía para cumplir sus metas empresariales, por ejemplo: orientación al cliente, orientación a las personas, orientación a los resultados, orientación a la innovación.
- c) Dinámica cultural: Hechos contingentes que conforman un modo particular de desenvolvimiento cultural y que sirven para definir una cultura independiente de sus comportamientos organizativos (ideología corporativa) o estratégicos (orientación estratégica)

Según la dinámica de la cultura existen varios tipos de culturas empresariales descritas por Etkin y Schvarstein. (Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. (Citado por Villafañe, 2008, p. 165).

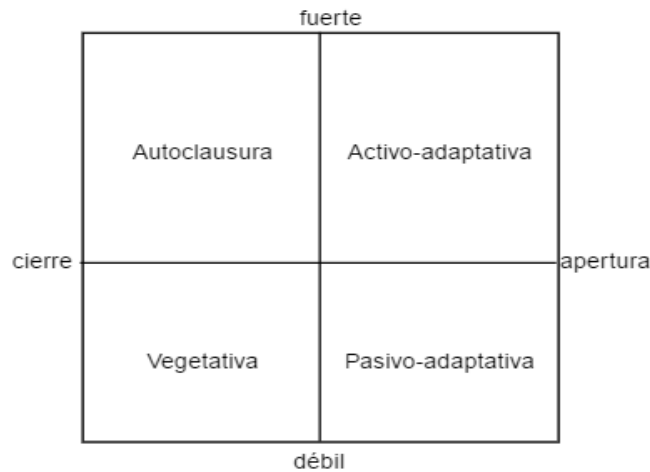


- La cultura fuerte o débil: determinada por el nivel de arraigo de los valores compartidos, la capacidad de orientar procedimientos y rituales a los integrantes de la organización y a los de otras organizaciones relacionadas.
- La cultura concentrada o fragmentada: cantidad de grupos o componentes de la organización que comparten la cultura y el grado de centralización de su gestión. Si una cultura es fragmentada y débil puede producirse subculturas que juegan un papel negativo al interior de la organización intentando deteriorar la identidad y la cohesión.
- La cultura con tendencia al cierre o a la apertura: grado de permeabilidad a los cambios del entorno.
- La Cultura autónoma, refleja: grado de singularidad o imitación de sus rasgos y pautas culturales tomadas del entorno.

Por su parte, Scheinsohn (1998, p. 97) expone que para diagnosticar la cultura actual, es necesario observar y recoger información de los rasgos propios de esta cultura, organizándola y clasificándola según las tipologías culturales establecidas, estas tipologías culturales surgen de las siguientes clasificaciones:

- a) Ideología: Esta clasificación se basa en el supuesto de que la organización se adapta a sus circunstancias, a través de cuatro “mecanismos” ideológicos básicos:
  - Ideología cultural del poder
  - Ideología cultural de la función
  - Ideología cultural de la tarea
  - Ideología cultural de la persona
- b) Etapas del desarrollo
  - Etapa de creación: solidificación de los valores compartidos, lo que permitirá construir la identidad.
  - Etapa de expansión: la organización alcanza importante desarrollo y los valores ya se han internalizados por lo que se hacen difícil de reconocer. Pueden surgir “subculturas” que provocarán una crisis cultural que impacte en la identidad misma, razón por la que a menudo se impone la necesidad de un cambio cultural
  - Etapa de madurez y declive: se produce un estancamiento de la organización por agotamiento de mercados y productos / servicios. lo que genera serias disfunciones culturales.
- c) Relación con el entorno: se determina en dos ejes: fuerte-débil o cierre-apertura. Las culturas son fuertes o débiles con respecto al grado en que se manifiestan y sostienen las creencias y valores, teniendo en cuenta el grado de cohesión cultural que existe entre los miembros de la organización.

Scheinsohn, (1998) a partir de estos dos ejes (fuerte/débil, apertura/cierre) afirma que se puede construir una matriz definida por cuatro cuadrantes que definen cuatro tipos de culturas:



**Gráfica 4. Tipos de cultura**

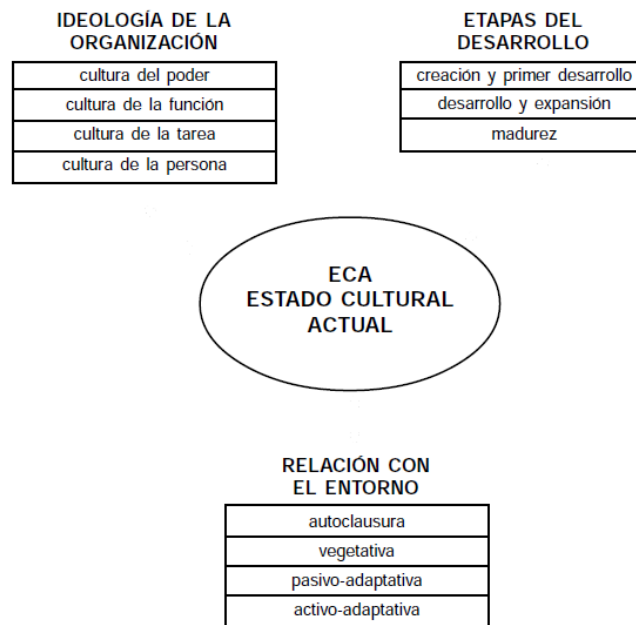
**Fuente** Daniel Scheinsohn, Dinámica de la Comunicación y la Imagen corporativa, 1998

Las características básicas de estas cuatro culturas son:

- **Cultura Vegetativa:** es una empresa con un bajo grado de conciencia cultural, ya sea por divergencias internas o por falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Se encierra en sí misma y no aprende de las sabias lecciones del entorno. Este tipo de empresas, a no ser que se propongan llevar a cabo un rápido y enérgico cambio, más tarde o más temprano están condenadas a morir.
- **Cultura de Auto clausura:** es una empresa que, si bien posee un fuerte proyecto corporativo compartido por la gran mayoría de sus miembros, no presta mucha atención a los cambios que se suceden en el entorno. Con esta actitud de “ombliguismo” se corre el riesgo de convertir en obsoleta a la estrategia competitiva como así también de cometer graves errores por falta de sensibilidad a las circunstancias.
- **Cultura Pasivo-Adaptativa:** esta empresa posee al mismo tiempo la desventaja de un proyecto corporativo inconsistente sumada a una cultura débil. Esto generalmente es provocado por una casi obsesiva preocupación por la adaptación a los imperativos del entorno, tanto que por esto es capaz de perder de vista sus propios propósitos en pos de lograr el dominio de la capacidad adaptativa.
- **Cultura Activo-Adaptativa:** esta empresa posee un alto sentido del proyecto corporativo, como así también una clara conciencia de aquello que está sucediendo “allá afuera” en el entorno. Así, aprende del entorno lo esencial para lograr optimizar su actuación y proyecto. Resulta obvio que ésta es la cultura deseable para cualquier empresa que aspira a su desarrollo.

## INTERVENCIONES CULTURALES

Daniel Scheinsohn, (1998) propone la matriz ECA, como instrumento para diagnosticar y clasificar el estado cultural actual con base a las anteriores clasificaciones expuestas: ideología, etapa del desarrollo, relación con el entorno. “Esta es una matriz multivariable, cuyo objeto consiste en posibilitar el procesamiento sintético de los datos que se han de obtener a partir de un análisis de la cultura corporativa” (Scheinsohn, 1998, p.104).



**Gráfica 5.** Matriz de diagnóstico y clasificación de la cultura actual – ECA de Daniel Scheinsohn

**Fuente.** Dinámica de la Comunicación y la Imagen corporativa, 1998

El ECA tiene como propósito fundamental, permitir ordenar el conjunto de atributos culturales relevados. Por ello en la construcción del ECA se debe complementar con:

- El listado de las manifestaciones culturales observadas
- Caracterización de los principales atributos culturales identificados
- Métodos de observación/investigación que se han utilizado
- Evidencias empíricas, sobre las cuales se fundamentan las conclusiones expuestas

Cuando se busca modificar la cultura, pasarla de un estado a otro, para alinearla con los nuevos propósitos empresariales, se debe hacer una intervención cultural. Scheinsohn,

(1998; p. 106) plantea que para llevar a cabo este propósito, una vez determinado el ECA, debemos construir el nivel cultural esperado (NPC), el cual se define en función de:

- El proyecto corporativo
- Las disfunciones detectadas
- Las funciones que la cultura ha de cumplir
- Las circunstancias coyunturales que la empresa atraviesa



**Gráfica 6.** Intervención cultural

**Fuente.** Dinámica de la Comunicación y la Imagen corporativa, Daniel Scheinsohn 1998

Podemos caracterizar el ECA y el NPC en una matriz como la siguiente:

	NPC	IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN	ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	RELACIÓN CON EL ENTORNO
ECA				
IDEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN				
ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN				
RELACIÓN CON EL ENTORNO				

**Gráfica 7.** Matriz ECA – NPC Intervención cultural

**Fuente.** Dinámica de la Comunicación y la Imagen corporativa, Daniel Scheinsohn, 1998

(Scheinsohn, 1998, p. 108) define cuatro tipos básicos de intervención:

- a. Creación: Se da en la fase de nacimiento de una empresa y busca establecer los valores compartidos y aportar simbolismo a la gestión a través de los rituales.
- b. Interpretación: a partir de diversas manifestaciones, se analiza la cultura corporativa actual y se elaboran hipótesis.
- c. Adaptación: este tipo de intervención suele ser característico en las etapas de desarrollo, momento en el cual la cultura imperante ha de ser adaptada a las necesidades actuales y a la misión de la empresa.

- d. Cambio: el cambio cultural como la intervención que busca sustituir valores actuales con otros nuevos. Esta intervención responde a un profundo cambio estructural. Podemos generalizar cuatro tipos de cambio:
- Cambio planificado: Al fragmentarse la cultura en varias subculturas, se procura constituir y acentuar una “visión compartida”. Asimismo, es probable una redefinición de metas y propósitos. Éste es un cambio gerenciado por la dirección.
  - Cambio tecnológico: Cuando en el medio ambiente del negocio prolifera el uso de nuevas tecnologías que convierten en obsoleta la actual y se da una contracultura tecnológica que requiere hacer un replanteo cultural.
  - Cambio por desfasaje: Cuando se manifiesta una incongruencia entre “lo que la empresa declara” y “lo que la empresa hace efectivamente”. En muchos casos, esta situación trasciende a la “opinión pública”, lo que genera situaciones de impactos muy negativos. Este tipo de cambio es reactivo y se lleva a cabo en circunstancias muy dramáticas para la empresa.
  - Cambio acumulativo: Este tipo de cambio es natural y estable. No es disruptivo. Surge de la propia evolución de la dinámica de la empresa.

“La intervención se lleva a cabo tomando en consideración los efectos que este trabajo ejercerá sobre los cuatro elementos que configuran la dinámica cultural (creencias y valores, héroes, rituales, red cultural)” (Scheinson, 1998, p. 108)

Capriotti, (2006) afirma por su parte que “la actuación sobre la cultura de la empresa se revelará fundamental a la hora de dar forma y coherencia a la imagen de la organización” (p.108). El trabajo sobre la cultura de la organización según Capriotti, (2006, pp. 109-112) consta de tres etapas:

- a) La investigación de la cultura corporativa actual: busca definir la cultura existente en la organización, se realiza a través de diferentes instrumentos, que nos permiten extraer la mayor cantidad posible de información: reuniones grupales, documentos, visitas a la empresa, cuestionarios, observación de las sesiones de trabajo y entrevistas personales. Incluye:
- Factores sociológicos como: los valores, conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas (valores de uso) y sobre los fines u objetivos de su existencia (valores de base); las normas, las maneras de hacer, de ser o de pensar, orgánicamente definidas y sancionadas; los ritos, actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización (comportamiento de los directivos en reuniones, selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, entre otros); los mitos, acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los

integrantes de la organización; los tabúes, las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización; el Sociolecto, la aptitud y hábitos lingüísticos que posee una organización (Por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

- Factores de dirección: el análisis de las estrategias directivas de la organización, a través de los documentos de estrategia, así como de las ideas estratégicas básicas permiten observar algunos detalles acerca de los valores imperantes en la organización; los documentos de la organización, como la estructura organizativa, que aportan información sobre la cultura; el tipo, volumen y contenido de los sistemas formales o informales de dirección.
  - Factores Comunicacionales: el estilo de las diferentes manifestaciones comunicativas de la organización; las comunicaciones internas y las comunicaciones externas.
- b) la definición de la cultura corporativa deseada: consiste en la determinación por parte de la dirección del perfil de orientación de la cultura que se desea y su comparación con el perfil actual de la organización, es importante no sólo contar con las opiniones y propuestas de los directivos, sino también lograr que los empleados aporten sus puntos de vista y sugerencias. Una vez definidas las pautas de la cultura deseada, se debe realizar un análisis comparativo que permita detectar y visualizar el grado de desviación existente entre la cultura actual y la deseada y, con base a ello, reconocer cuales son los sectores específicos sobre los que hay que actuar.
- c) la implantación de la cultura corporativa planificada: Esta última etapa se orienta hacia la implementación de las tareas necesarias para lograr la cultura deseada. Para lograr implantar con eficacia la cultura que se desea, se debe hacer partícipe de su elaboración y puesta en marcha al personal de la organización, ya que de esta manera se logrará una mayor adhesión y aceptación de dicha cultura. La implantación de la cultura debe hacerse a dos niveles:
- A nivel de organización y planificación empresarial: influye directamente en la actuación operativa de la organización: programas de acción, proyectos de planificación y presupuestos, asignación de recursos, formación, sistemas de dirección, estructura de organización, métodos de management (dirección por objetivos, cualificaciones, controles)
  - A nivel de actuación simbólica y comunicación: influye indirectamente a través de la motivación del personal de la organización: información al personal, comunicación no verbal, actuaciones simbólicas, ceremonias, historia, contactos informales, fomento de la identificación.

Toda intervención cultural, a manera de conclusión, debe tener las siguientes condiciones: compromiso de la dirección, consenso en la gente, esquema del método de trabajo, formulación de la intervención en términos de objetivos operativos.

## CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional hace parte de la evolución de las empresas, y es necesario para la adaptación y desarrollo de las mismas. Responde a necesidades y exigencias del mercado donde se desenvuelven y a los planteamientos estratégicos que se proponga la dirección de las organizaciones, en la búsqueda del crecimiento empresarial, así lo expresa Acosta (2002, p.15) al afirmar que las organizaciones se ven obligadas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado.

Existen ciertas fuerzas, tanto internas como externas, que propician el cambio.

- **Fuerzas Internas:** funciones del trabajador, objetivos, tecnología y políticas.
- **Fuerzas externas:** educacionales, culturales, sociales, políticas, económicas y tecnológicas (Guizar, 2013, p. 12).

El cambio organizacional, según Warnen G. Bennis (citado por Guizar, 2013, p. 6). “es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio”

Davis, 2000 (citado por Acosta, 2002, p. 12) propone que no es posible hacer cambios parciales en las organizaciones, sino que cualquier cambio, por pequeño que sea, hay que verlo desde los efectos directos sobre las unidades vecinas y desde las repercusiones en las unidades lejanas. Así, el cambio que se produce en unas unidades repercute, con mayor o menor intensidad, en otras áreas.

Acosta, (2002) afirma que el cambio organizacional se puede localizar en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura (p.11). Con lo anterior, es posible localizar los énfasis, es decir, los focos de acción del cambio organizacional:

- La infraestructura, cambios espaciales, puestos de trabajo, locaciones.
- La estructura formal de la organización, que incluye cambios en el organigrama y funciones.
- La tecnología, cambios en software, hardware, y automatización.
- Los procesos, incluyen procesos que conducen al alcance de la misión empresarial y políticas administrativas o de soporte y coordinación.
- Productos y servicios.
- La cultura organizacional y el comportamiento humano, estas como consecuencias de cambios en los demás focos.

Warren Burke (1994) por su parte, define el cambio organizacional como “un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría” (Citado en Guízar, 2013, p. 6).

“El cambio organizacional corresponde a la respuesta que normalmente deben dar las organizaciones a aquellos ciclos de desarrollo que tiene el entorno” (Acosta 2002, p. 21). Consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan.

Este razonamiento conduce a pensar que no solo hay una fuerza del cambio organizacional sino dos: El planeado y el no planeado.

El no planeado es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen: la acción que da el estilo y orientación gerencial, y la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización (entorno natural).

Los cambios Planeados se producen por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados y se puede ver desde tres perspectivas: el desarrollo organizacional, que busca impulsar el mejoramiento de la organización y el desarrollo de las personas; la búsqueda “pre” de la calidad y la rentabilidad en oposición a la calidad y la rentabilidad “post” que venía siendo el marco de actuación tradicional, dentro del cual se incluye la gerencia de la calidad y la reingeniería; y la transformación intencional, para mejorar su desempeño actual y proyectarse al futuro. (Acosta 2002, p. 23).

Es importante resaltar también, el rol que adquieren los líderes como artífices del cambio, dada la necesidad de no solo intervenir internamente con nuevos conceptos y conductas, sino también en desaprender lo aprendido y que ya no va en la misma vía del nuevo proyecto empresarial. “Si contamos con un fuerte compromiso de la Dirección, lo que sigue es generar un fuerte consenso en el conjunto de la organización con el propósito de conseguir la mayor colaboración por parte de la gente” (Scheinson, 1998, p. 110)

## MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO

Según Gordon, 1997(Citado por Acosta, 2002 p.22) el cambio organizacional corresponde al “enfoque conductual del cambio e implica mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, el comportamiento intergrupar, las capacidades de liderazgo, las relaciones de poder, así como cambiar la cultura organizacional.

Las organizaciones pueden emplear el cambio planeado por tres motivos: para resolver problemas actuales, para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios, o para impulsar futuros cambios. (Guízar, 2013, p. 28)



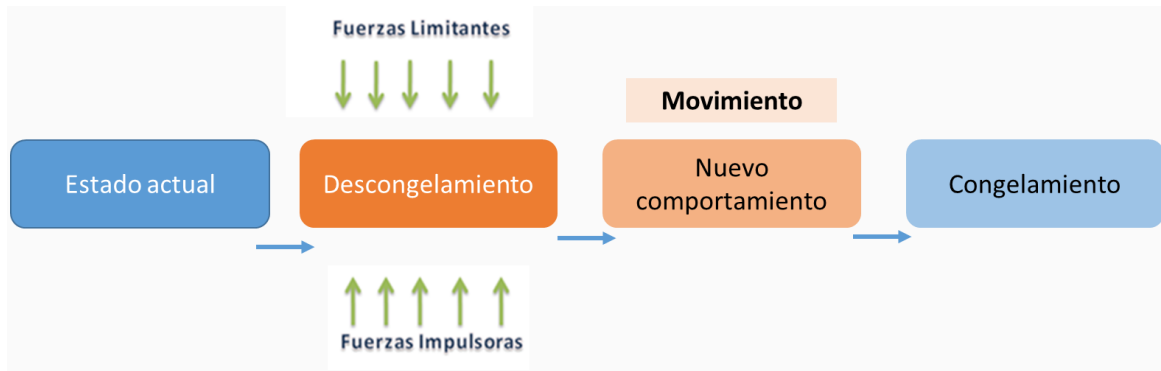
Cuando se habla de cambio organizacional planeado, se deben citar los cuatro modelos más referenciados: el modelo de cambio de Kurt Lewin, el modelo de planeación, el modelo de investigación-acción, y el modelo de cambio planeado de Mello, citado en (Guízar, 2013, p. 28)

El modelo de cambio propuesto por Lewin; 1946, es conocido como el modelo de los tres pasos, que define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Dicho modelo establece que se debe descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel.

Lo anterior según Lewin, se da como el producto de dos tipos de fuerzas las que ayudan a que se efectuó el cambio (F. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F. restrictivas) que desean mantener el mismo estado de la organización. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logran un equilibrio cuasi estacionario. Para modificarlo se debe incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir la que lo impiden o cambiar ambas tácticas. (González y Perozo, 2004)

El Modelo **de los tres pasos** (Guízar, 2013, p. 28) propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

- Descongelamiento del estado de las cosas, que implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, es decir descongelar el statu quo.
- Cambio o Movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respeto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas o actitudes.
- Re congelamiento: Del nuevo cambio para hacerlo permanente. En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita apoyo de mecanismo como la cultura, las normas, políticas y la estructura organizacional.



**Gráfica 8.** Modelo Lewin

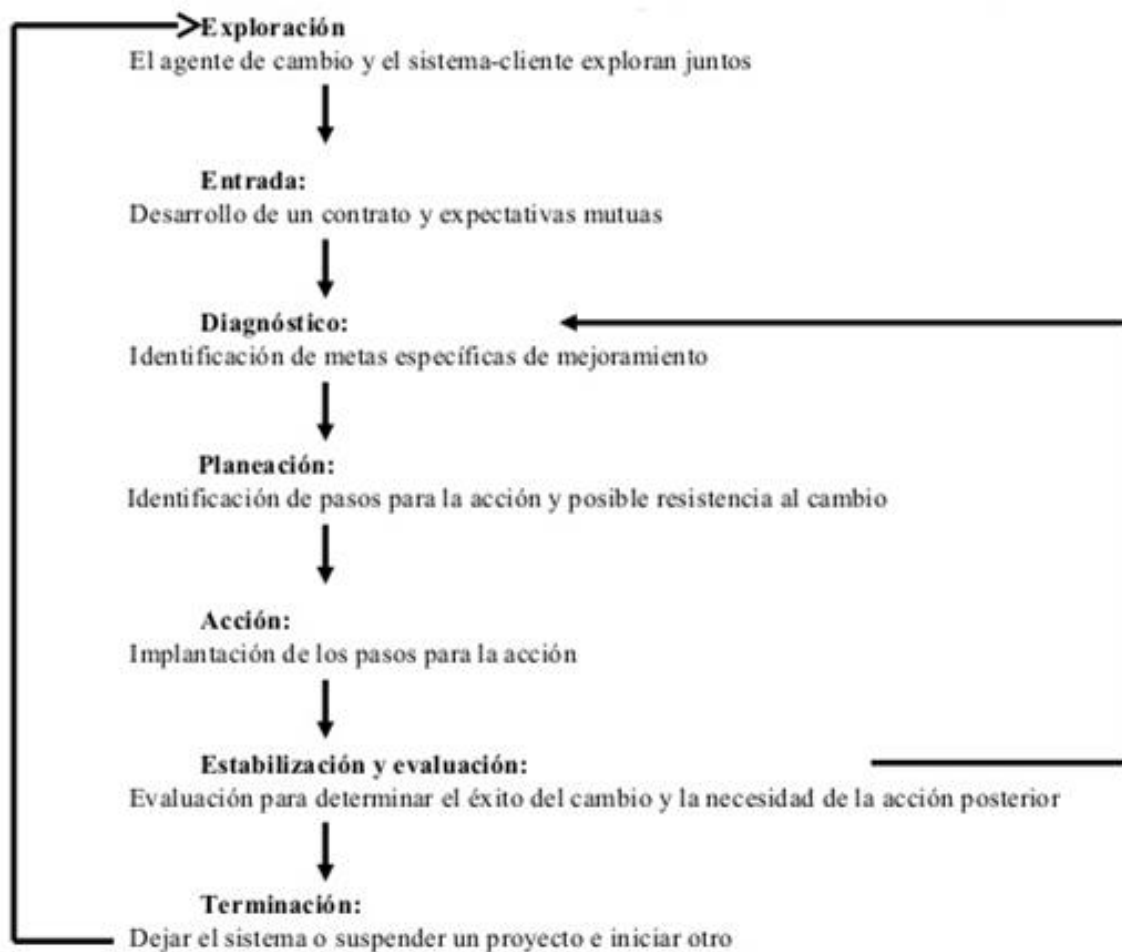
**Fuente.** Comportamiento Organizacional Robbins, S. (2004)

Además, Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

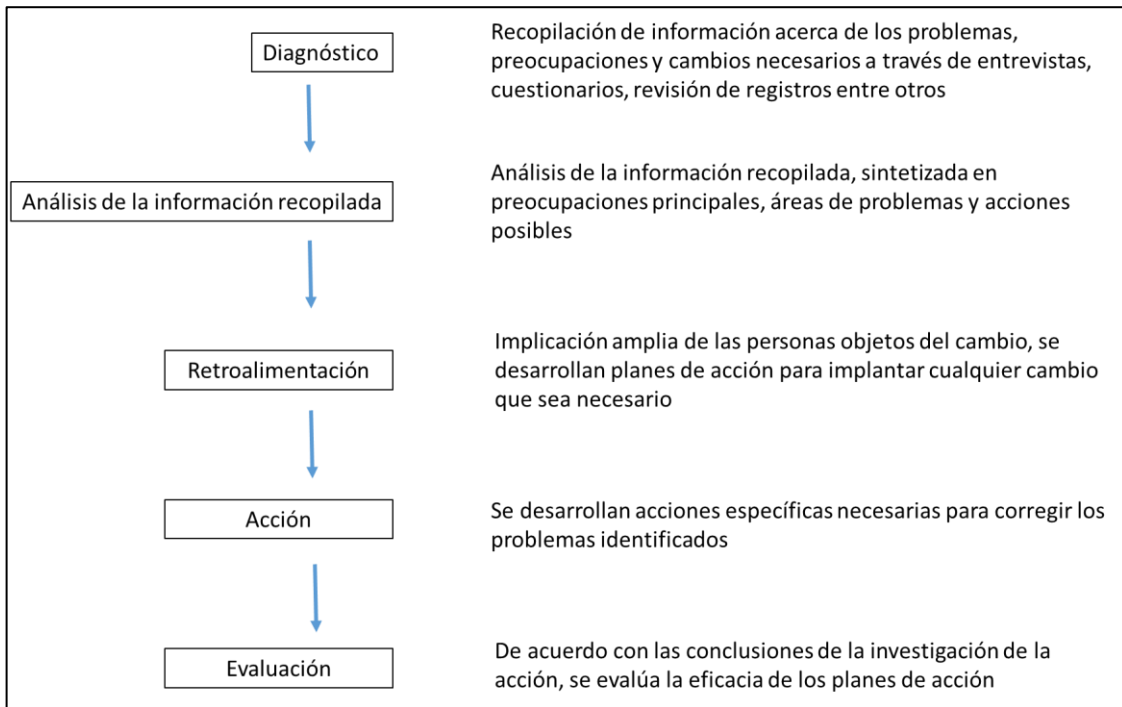
Este modelo, lo han asumido, mejorado e introducido algunos cambios, diversos teóricos como Schein, Ralph Kilmann, Burke-Litwin, (Guízar, 2013, p. 30)

**El modelo de planeación** define las etapas del cambio planeado, fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, lo principal de este modelo es que la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, además teniendo en cuenta, que esta información es útil, si, solo sí, puede ser convertida después en planes de acción. Aunque el modelo tiene siete pasos, puede adaptarse a las organizaciones, sin necesidad de cumplirlas literalmente (Guízar, 2013, p. 32)



**Gráfica 9.** Modelo de planeación Lippitt, Watson y Westley,  
**Fuente.** Desarrollo organizacional, Guízar. ( 2013)

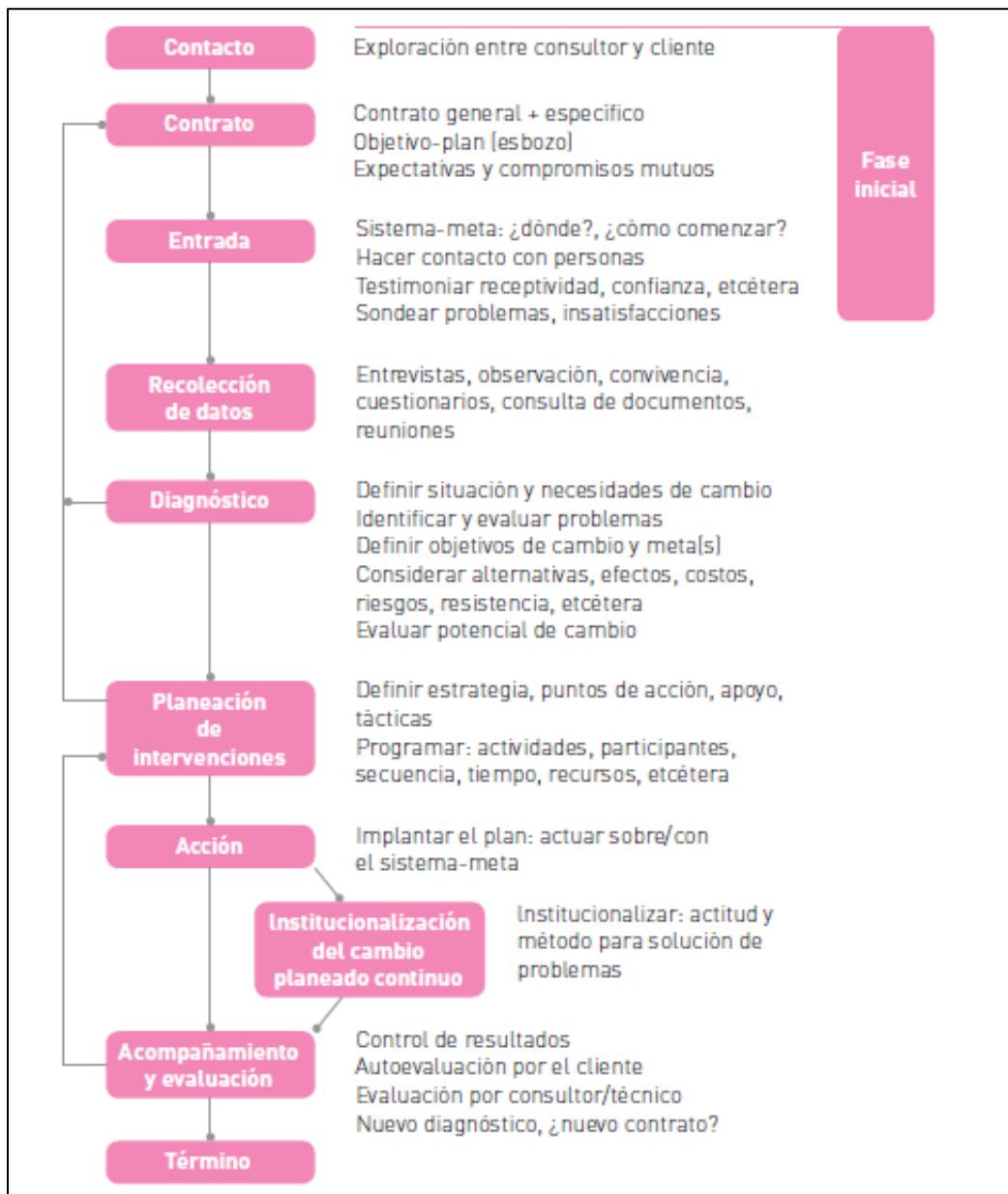
**El modelo de investigación-acción**, considerado por French como de amplia aplicabilidad, este modelo se refiere a un proceso de cambio basado en una recopilación sistemática de datos y luego la selección de una acción con base en lo que indican los datos analizados. Este modelo proporciona por lo menos dos beneficios específicos, primero, está centrado en el problema y se busca la acción de cambio y en segundo lugar, como se implica fuertemente a los empleados, se reduce la resistencia al cambio. (González y Perozo, 2004, p. 6)



**Gráfica10.** Modelo de investigación – acción, French

**Fuente.** Desarrollo organizacional, Guízar (2013)

El **modelo del cambio planeado de Faria Melloh** es un proceso cíclico, se divide, como en el caso de los otros tres modelos, en fases o etapas de consultoría.



**Gráfica 11.** Modelo del cambio planeado de Faria Melloh

**Fuente.** Desarrollo organizacional, Guízar. (2013)

## COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

### MODELOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación permite y facilita las interrelaciones en la sociedad, es un proceso mediante el cual es posible transmitir un mensaje o idea, con el objetivo de recibir, así mismo, una respuesta o estímulo del receptor.

Diversos estudios han enfocado sus investigaciones hacia la definición de una teoría de la comunicación, y hoy se encuentran un sinnúmero de modelos y esquemas como resultado de estas investigaciones.

Como lo enuncia Galeano (1997) la investigación de la comunicación empezó como investigación de la comunicación de masas después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918). Los primeros modelos de comunicación fueron los denominados “modelos de aguja hipodérmica”, modelos simples de estímulo-respuesta (E-R,)

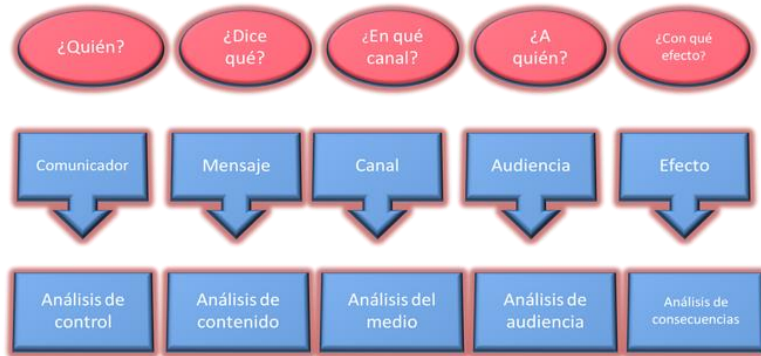


**Gráfica 12.** Modelo estímulo respuesta

**Fuente.** Galeano Ernesto, Modelos de Comunicación (1997)

Harold D. Laswell, en 1948, en su artículo “Estructura y Función de la Comunicación de Masas” hace un gran aporte a la teoría de comunicación con “los modelos lineales” una fórmula descriptiva del proceso de la comunicación donde intervienen los cinco elementos principales de la comunicación: el ¿Quién? ¿Qué? ¿En dónde? ¿a quién? ¿Con que efecto? Así lo referencia Galeano, 1997.

### Modelos de Lasswell

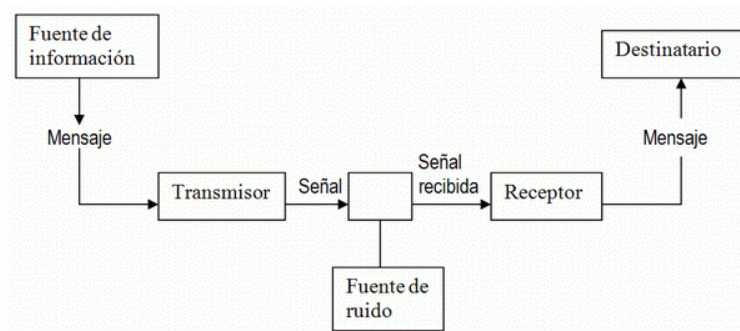


**Gráfica 13.** Modelo Harold D. Laswell

**Fuente.** Cultura comunicativa- online magazine

<http://cultivacultura.iimdo.com/2014/11/12/el-paradigma-de-lasswell-y-su-influencia-en-la-comunicaci%C3%B3n/>

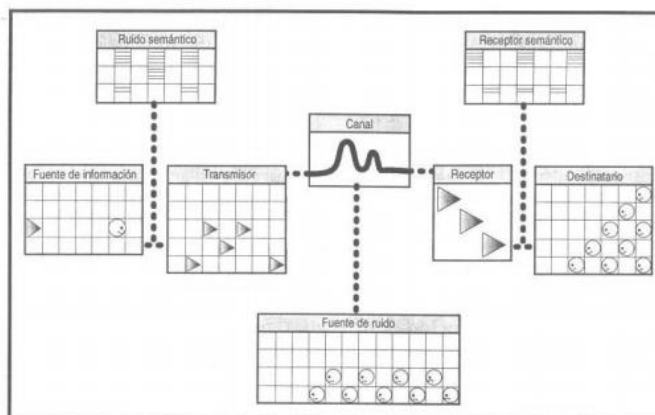
Continuando con este recorrido, encontramos la definición de comunicación de Shannon en 1948, que la definió como “proceso de transferencia de información”. (Galeano, 1997, p. 21) Shannon, “proporcionó nuevas dimensiones a la construcción de un modelo de comunicación humana, aunque era básicamente un modelo físico de las comunicaciones radiales y telefónicas. Desde entonces en el vocabulario de la comunicación aparecieron conceptos como entropía, redundancia, bit, capacidad del canal, ruido y feed back”.



**Gráfica 14.** Modelo Shannon

**Fuente.** Galeano Ernesto, Modelos de Comunicación (1997)

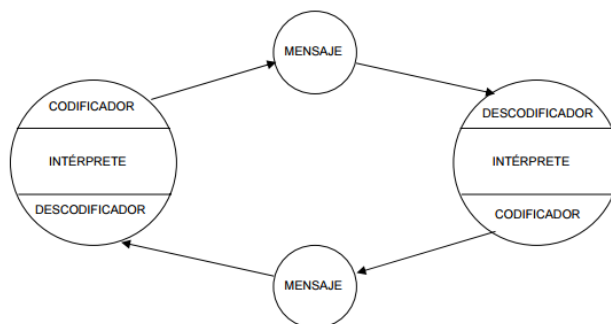
Con esta teoría, Shannon, en compañía de Weaver, incorpora a este modelo cinco elementos más: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino, y se incluye el ruido, como elemento adicional. . (Galeano, 1997, p. 26)



**Gráfica 15.** Modelo Shannon y Weaver  
**Fuente.** Galeano Ernesto, Modelos de Comunicación (1997)

Luego aparecen nuevos modelos en la categoría de circulares, los cuales resultan por la introducción del concepto feed – back. Estos modelos agregarían más valor y elementos a las relaciones sociales y darían mayor funcionalidad a la comunicación. Algunos de los modelos circulares más representativos son:

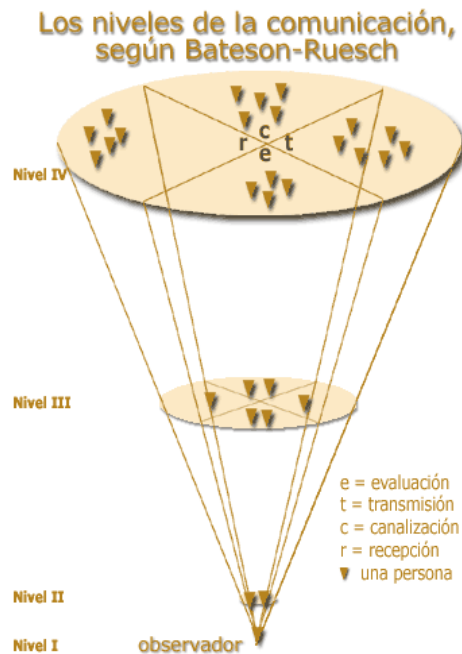
El modelo de Osgood y Schramm (1945) (citado por Aguado, J 2004, p., 203) considera que los participantes en el proceso de comunicación realizan funciones análogas: codificar, descodificar, descodificar e interpretar. En lugar de centrar su atención en el canal, presta especial atención a los actores de la comunicación, tratándolos como puntos de origen y destino idénticos. En este modelo se legitima la frase de Shannon: “el proceso de la comunicación es interminable, puesto que no empieza ni acaba en ningún sitio concreto”.



**Gráfica 16.** Modelo Osgood y Schramm  
**Fuente.** Aguado, M. Juan, Introducción a las teorías de comunicación e información, 2004

El modelo de Gregory Bateson, del cual Castro y Zareth (2006, p. 45) citan: “a través de este modelo la gente se influye mutuamente, de ahí advierte un doble vinculo en la acción comunicativa”.



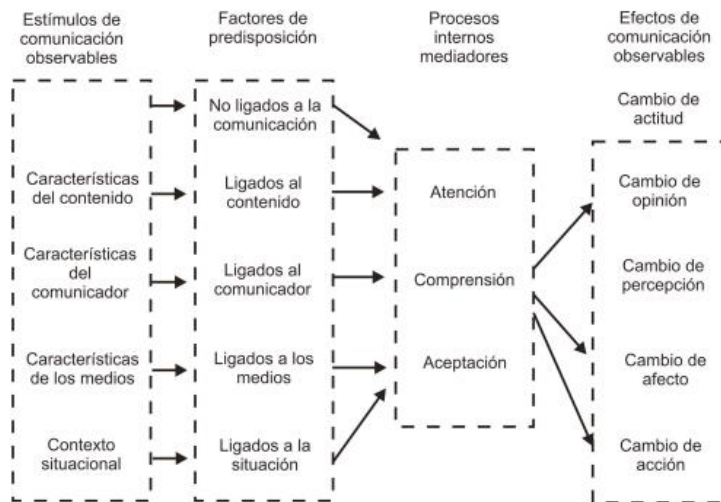


**Gráfica 17. Modelo bateson**

**Fuente.** <http://www.infoamerica.org/teoria/bateson1.htm>

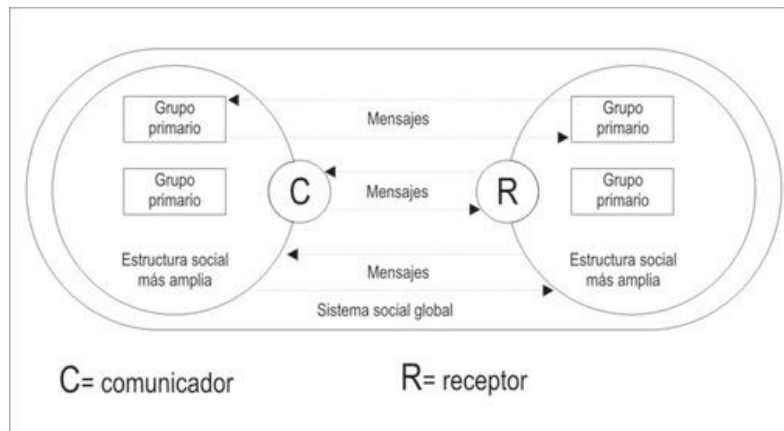
El modelo de Carl Iver Hovland, es otro de los modelos los modelos más referenciados por los investigadores de la comunicación. “Sobre ese modelo, afirman Castro y Zareth (2006 p. 57-58):

Lo importante para este autor es descubrir cómo se logra el cambio de actitud mediante técnicas persuasivas, es decir, se preocupa en cómo hacer que la gente actúe de determinada manera, y ya no en saber qué opina (...) desde esta perspectiva la investigación se centra “en el análisis de cuatro factores: el comunicador que trasmite; los símbolos transmitidos; los individuos que responden, y la respuesta del receptor” (...) En su modelo, Hovland otorga particular importancia al efecto que pueda tener el mensaje en el receptor y entiende que los cambios de actitud que se desprenden de un proceso de comunicación obedecen a las circunstancias que rodean tanto al emisor (credibilidad, naturaleza del mensaje y su capacidad comunicativa) como al receptor (afinidad/oposición hacia la fuente, nivel de información, etc.) (2006 p. 57-58).



**Gráfica 18. Modelo Hovland**  
**Fuente.** Castro y Zareth. 2006: 57

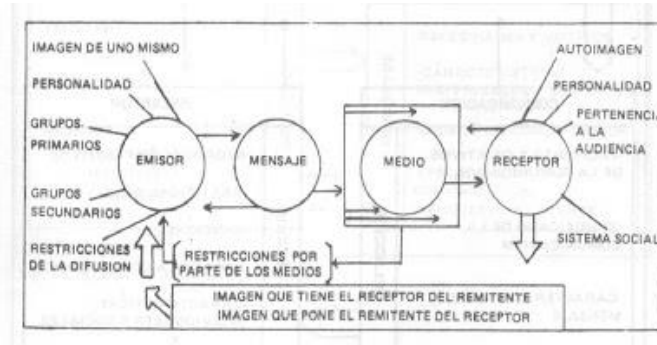
Por su parte John y White Riley, (Galeano, 1997, P. 29) “manifestaron que los procesos de comunicación son siempre parte de un sistema social: hay una interacción continua entre los miembros de un sistema social. La audiencia no es solamente receptores pasivos: hay un proceso de retroalimentación o feed-back que hace que la comunicación humana sea una interacción”.



**Gráfica 20. Modelo John y White Riley**  
**Fuente.** Galeano Ernesto, Modelos de Comunicación (1997)

Maletzke, luego propone un modelo complejo “concibe la comunicación como un proceso psicosocial que articula las relaciones de influencia entre aspectos o conceptos básicos” (Aguado, 2004, p., 203). Según Castro y Zareth (2006), éste modelo, “representa gráficamente a la comunicación colectiva o de masas a través de la influencia vivencial de un mensaje en un receptor”. (Galeano, 1997, P. 29), afirma que “fue un gran aporte

para los consultores en temas de imagen pública y reputación, como Cees Van Riel (Holanda) y Justo Villafañe (España).”



**Gráfica 21.** Modelo Maletzke

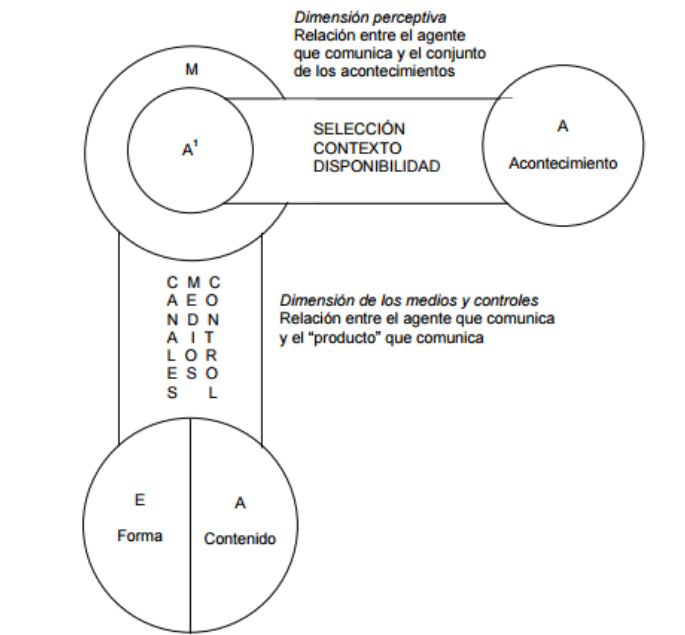
**Fuente.** Galeano Ernesto, Modelos de Comunicación (1997)

Algunos otros modelos influyentes encontrados, que fueron complementados, partiendo de la base de los modelos anteriores, volviéndose cada vez más complejos, pero que para esta investigación no referenciaremos en detalle, son los de Umberto Eco, Abraham Moles, Wilbur Schramm, Karl-Erick Wärneryd y Kjell Nowak, entre otros.

Posteriormente, comienzan a aparecer otros modelos, conocidos como reticulares, los cuales ven a la comunicación como una red de difusión o transmisión de influencias, informaciones y significados los cuales generan las actitudes, opiniones y acciones de los miembros de una sociedad (Aguado, 2004, p., 207).

Gerbner diseña un modelo que pretende expresar la dinámica de todas las formas de comunicación (interpersonal, grupal, masiva, etc) sobre la base de dos elementos, el productor de la información y el receptor de la misma que realizan una transacción.

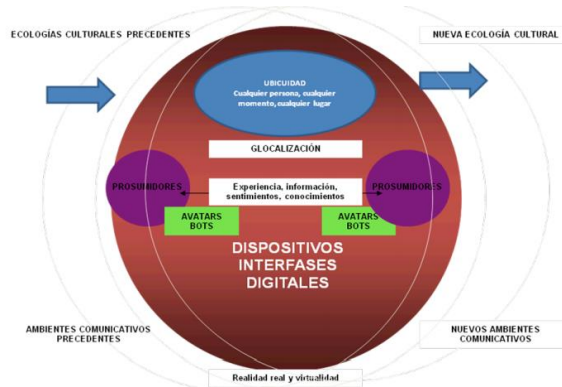
Gerbner concibe por tanto la comunicación “como una negociación o un intercambio y, dentro de ella, presta especial atención a la fuente o emisor.” (Aguado, 2004, p., 208)



**Gráfica 22.** Modelo Gerbner

**Fuente.** Aguado, M. Juan, Introducción a las teorías de comunicación e información, 2004

Por último, referenciaremos el modelo de Islas, director del proyecto internet-cátedra de comunicaciones digitales y estratégicas del Tecnológico de Monterrey, campus estado de México, (citado por Uriel Sanchez, 2006), el cual será de mucha utilidad en esta investigación, ya que propone un modelo de comunicación que incorpora la figura de los "prosumidores. La Revista Latinoamericana de Ciencias no se coloca la revista sino el autor 2008, (Citada por Islas, O. 2013 p. 21) explica así este modelo comunicativo: "En ambientes comunicativos globales propios del imaginario de la "sociedad de la ubicuidad", el prosumidor o prosumidores -persona o personas reales, avatares y/o robots programados (bots)-, disponiendo de un extenso repertorio de recursos multimedia, emprenden determinadas acciones comunicativas, como expresar sentimientos, difundir información, gestionar información, compartir conocimientos, a través de dispositivos e interfaces digitales móviles o estacionarias, para, en un proceso auto lógico, propiciar las condiciones necesarias de vinculación comunitaria con otro prosumidor o prosumidores – que bien pueden formar parte de una red social-, avatares y/o robots programados. Al explorar las capacidades de los dispositivos e interfaces digitales, los prosumidores gestarán las condiciones necesarias para acceder a ambientes comunicativos más complejos, transitando a una nueva ecología cultural".



**Gráfica 23.** Modelo Octavio Islas

**Fuente.** Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. 2008:44-45

### LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA EMPRESARIAL

La comunicación en la empresa también es un proceso natural y necesario para las relaciones grupales y el desarrollo corporativo. (Capriotti, 2006 P. 15) afirma que “la organización es un ser vivo, tiene un "cuerpo", tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio.”

Schein expresa que en toda empresa deben existir cuestiones internas por desarrollar: Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible. Límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera. Poder y jerarquía, vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidad amistad y amor, relaciones entre iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son. Ideología y religión (1988, p. 79),

La comunicación en la empresa, según estos autores lo expresan, está logrando ganar un espacio importante como eje fundamental del desarrollo empresarial, como un proceso transversal a través del cual la empresa puede mantener los vínculos con sus públicos, emitir los mensajes voluntarios o involuntarios, internos y externos, aportar a la gestión empresarial, al proceso de creación de la imagen y a la articulación de un lenguaje unificado para la construcción de la cultura corporativa. Por qué este párrafo tiene sangría sino es una cita

En la evolución empresarial, con el acceso a la tecnología, los cambios en la economía y las transformaciones de mercados y públicos, a los cuales la organización se debe adaptar, implican necesariamente una alteración en sus formas de comunicación. “Las empresas de este milenio generarán múltiples transformaciones sociales que harán trascender la perspectiva de la comunicación corporativa, reagrupando las técnicas

desagregadas de la comunicación en el concepto de integración de la comunicación” (Garrido, 2004, p. 26).

En este sentido, mirando la comunicación como un sistema integrado que abarque diferentes frentes dentro de las organizaciones, se expresa también Capriotti, (2006, p.17) al explicar que la necesidad de lograr un impacto comunicativo fuerte, en base a una acción coordinada y coherente, hace indispensable que toda la comunicación de la organización (de producto, institucional, etc.) se encuentre integrada, y que cada una de las diferentes partes de la misma cumpla una función de apoyo y reafirmación de las demás.

Capriotti define entonces a la comunicación integrada de empresa como

La administración de los recursos de comunicación de la organización. Trata de generar credibilidad, confianza y actitud favorable de los públicos hacia la organización. Es decir, considera a los públicos no solamente como sujetos de consumo, sino fundamentalmente como sujetos de opinión (2009 p.42)

Según estas definiciones y las de otros autores, podemos ver como la comunicación corporativa, se ha ganado otros espacios más estratégicos dentro de las organizaciones, siendo cada vez más necesaria para la alta dirección, en su búsqueda de administrar de manera eficaz sus públicos y mensajes.

La comunicación estratégica, pretende avanzar un paso más allá. No se limita sólo a integrar diferentes técnicas comunicacionales en los territorios restringidos de productos y de las marcas. La gestión estratégica de la comunicación, procura articular inteligentemente a todas las comunicaciones tácticas, es decir, entender la gestión estratégica de la comunicación como el exponente de una “categoría lógica superior” respecto de la correspondiente gestión de las comunicaciones tácticas (comunicación de diseño, comunicación de marketing, relaciones institucionales y con la comunidad, relaciones con el periodismo. comunicación interna (Scheinsohn, 2009, p. 219).

Garrido (2004), considera que “la comunicación estratégica tiene como propósito principal dirigir y encaminar a las personas para agrupar sus potencialidades y considerarlas así recurso vital de la organización”. De esta forma, se puede alinear de manera exitosa las metas organizacionales y los objetivos empresariales con los miembros de la organización para el logro de los mismos, contribuyendo a mejorar la rentabilidad.

Debido al marco de actuación de la comunicación dentro de las organizaciones que cada vez muestra un crecimiento más significativo, como lo cita Losada “ha dejado de moverse en el terreno de la reivindicación para posarse en la realidad empresarial de forma firme y continuada, ocupando un espacio que no existía o que ha contribuido a dar valor que antes no tenía” (2009, p. 147) y como lo expresa, Velasco, Dircom de Unión Fenosa y

Presidente de la asociación Dircom, (la comunicación es “un catalizador, el elemento que provoca las reacciones adecuadas”, es que hoy el Dircom se vuelve fundamental y es el llamado a dar vida a estas teorías dentro de las organizaciones (citado Losada 2009, p.147).

Frente a esto Scheinsohn dice que el papel fundamental del Dircom, consiste en traducir la estrategia corporativa en términos de imagen para desarrollarla a través de la gestión comunicacional. (2009, p. 214).

Por su parte Losada (2009, p .148), ha destacado la importancia de ejercer el rol del Dircom, en los frentes inherentes a la responsabilidad que la comunicación corporativa adquiere hoy como aporte a la gestión empresarial “en el desarrollo de la economía de servicios, la globalización de empresas y marcas y el incremento exponencial del valor de los intangibles en estos últimos años”.

Y como parte de la gestión de la comunicación estratégica, para efectos de esta investigación, debemos abordar la gestión que realice el Dircom en la comunicación interna, fundamental en el proceso de cambios organizacionales y de gestión de la cultura corporativa.

Scheinsohn plantea que el área de la “Comunicación interna tiene como principal propósito integrar al proyecto corporativo en el seno de la empresa. Una empresa es su proyecto corporativo. La empresa sin proyecto no es empresa, no existe.” Según Scheinsohn (2009, p. 56), la comunicación interna persigue:

- lograr mayor consenso en las metas corporativas entre los integrantes de la comunidad interna
- promover en ellos las actitudes necesarias para el logro de dicho proyecto
- Lograr la promoción y participación de todos. Implicar a las personas para hacerlas sentir comprometidas.

A manera de conclusión, después de este recorrido teórico por diferentes autores acerca de la comunicación estratégica, podemos decir que la comunicación es aquella línea conductora de las acciones necesarias para el logro de los objetivos empresariales; es el vehículo para llegar de manera efectiva a los públicos internos y externos y movilizar los mensajes necesarios para los cambios y la alineación organizacional, es la herramienta fundamental para intervenir y moldear la cultura organizacional desde el proyecto corporativo.

## LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

En los capítulos anteriores de esta investigación, se ha abordado el tema del cambio organizacional como estrategia de sostenibilidad y adaptación de la empresa al mundo globalizado, donde es indispensable evolucionar en las formas de comunicarse y relacionarse para mantenerse vigente. Esto conlleva a explorar nuevas formas de hacer las cosas y desarrollar nuevos modelos de negocio, de producción y de procesos para lograr nuevas eficiencias y generar más valor, es decir, para buscar ser más competitivo.

Para acercarnos más a esto, debemos plantear como estrategia de competitividad la innovación empresarial, la cual ha sido definida como “un esfuerzo por crear de manera decidida y enfocada, el cambio en el potencial social o económico de las organizaciones (Drucker, 1985, p. 67)” o como la práctica socio técnica que genera nuevas formas de hacer en los diversos ámbitos de la vida social y que se traducen en diversos resultados: mejoras, adaptaciones y modificaciones de varios niveles (Urrea y Mejía, 2000, citado por Calderón Hernández y Naranjo Valencia, 2007, p. 163)

Otras definiciones del concepto innovación descritas por otros autores, dan más soporte a este planteamiento. El manual de Oslo, por ejemplo la define como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

O’Sullivan, dice "La innovación es el proceso de hacer cambios a algo establecido por la introducción de algo nuevo... que añade valor a clientes' 1998, p.6)

Este concepto entonces, toma fuerza en la empresa como respuesta a las nuevas exigencias del mercado en términos de calidad, servicio y costos, y a los desafíos de mejoramiento, desarrollo tecnológico y de información de la transformación social del nuevo siglo.

Schumpeter (1939) le dio al término innovación su relevancia como concepto especializado en el contexto de la economía, para él, el cambio tecnológico y la innovación se encontraban en el centro de los procesos de transformación económica, como una suerte de destrucción creadora responsable de la permanente reconfiguración de los mercados y la producción

En este sentido, cuando las empresas enfocan su estrategia de competitividad en la innovación, transforman sus capacidades internas para mejorar su oferta de valor y generar un mayor EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) y crecimiento para la organización, que al mismo tiempo contribuye al desarrollo económico del sector y por ende a la prosperidad del país.



Así lo sustentan los análisis del foro económico mundial (FEM) que define la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad a su vez determina el nivel de prosperidad que puede alcanzarse en una economía”. Estos aspectos son evaluados dentro los 12 pilares que componen el Índice de Competitividad Global: Instituciones, Infraestructura, Ambiente macroeconómico, Salud y Educación básica, Educación superior y capacitación, Eficiencia del mercado de bienes, Eficiencia del mercado laboral, Desarrollo del mercado financiero, Preparación tecnológica, Tamaño del mercado, Sofisticación de los negocios e Innovación

Este estudio del FEM, que habla de los caminos a la prosperidad, marca a la innovación como uno de los 12 pilares de la economía y así también la plantea como estrategia nacional de competitividad, afirmando que “aquellas empresas que centran su estrategia en la innovación resultan más competitivas que las que se basan en eficiencias y en productividad.

## Receta de la Prosperidad



(Re)Inducción de los miembros de la Junta Directiva

<sup>†</sup> Umbrales de PIB per cápita (USD\$)

**Fuente: Información extraída del informe de competitividad Foro Económico mundial – Gráfica realizada por Ph.D Rubén Darío Cruz, Director Innovación CIDET**

### OBJETIVOS DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

La innovación, puede ser un resultado cultural, económico y social, es decir, está “fuertemente asociado con el subsistema cultural, que facilita introducir nuevos

comportamientos derivados de cambios estructurales y estratégicos (Pavón e Hidalgo, 1997 citado por Calderón Hernández y Naranjo Valencia, 2007, p.165.

El manual de Oslo (p. 26), indica que las empresas pueden implicarse en innovaciones por numerosas razones. Sus objetivos pueden estar relacionados con los productos, los mercados, la eficiencia, la calidad o la capacidad de aprender y de introducir cambios. Es útil identificar los motivos de las empresas para innovar y su importancia ayuda a examinar las fuerzas que inducen la actividad innovadora, tales como la competencia y las oportunidades para introducirse en nuevos mercados.

Para Peter Drucker (1985, p.68), existen 7 fuentes principales que propician la innovación:

- Lo inesperado, la oportunidad sorpresa de tener éxito o un fracaso que muestra una oportunidad.
- La incongruencia, una discrepancia entre “lo que es” y lo que “se supone que debe ser”. Tal discrepancia –generalmente cualitativa y no cuantitativa - advierte sobre la existencia de una oportunidad de innovación.
- La necesidad del proceso, a diferencia de los anteriores, pasa de basarse en la oportunidad a la necesidad de que debe haber una mejor manera de hacer las cosas. Evidente cuando existe un claro eslabón débil o faltante.
- Estructura del mercado y del sector industrial: Cuando una industria crece más rápido que la economía, cuando se presenta alguna convergencia tecnológica y cuando hay cambio en la forma de hacer negocios. La mejor manera de explotar esta oportunidad según Drucker es con innovación simple.
- Demografía: fuente de innovación de extraordinaria importancia, determinante en el factor de consumo.
- Cambios en la percepción, los cuales abren puertas para la innovación.
- Nuevos conocimientos, creaciones, evoluciones sociales, innovaciones sistemáticas.

Estas y otras motivaciones que dan lugar a la innovación, surgen de la necesidad latente por transformar, por mejorar lo existente y por entregar resultados más satisfactorios para la organización y su entorno. En este orden de ideas, se espera que la innovación tenga un alto impacto y que su resultado sea tangible en el retorno de la inversión. En cuanto a esto O’sullivan (1998, p, 13) expresa que las áreas donde la mayoría de las organizaciones necesitan aumentar el impacto de la innovación es en: Mejorar la definición de metas, Alineación más efectiva entre Acciones y metas, Mayor participación de los individuos en los equipos, Mejor seguimiento de los resultados, Grandes comunicaciones y construcción de comunidades.

El manual de Oslo, basa la innovación en cuatro tipos de impacto: Innovación de productos, innovación en procesos, innovación de mercadotecnia (nuevos métodos de comercialización), e innovación de organización.

Una vez aceptada y concebida la innovación dentro de las empresas como la herramienta para el desarrollo y competitividad, se hace necesario conocer y priorizar donde y en qué áreas se debe innovar. La innovación empresarial es una estrategia competitiva de mercados, que avanza con pasos firmes como pieza fundamental dentro del sistema corporativo, y en esta dirección surge la I+D dentro de la industria, posibilitando a las empresas para que se adentren de lleno en el proceso de generación y aplicación creativa del conocimiento científico y tecnológico buscando explorar y explotar las posibilidades de innovación asociadas a oportunidades de mercado detectadas (Robledo, J, 2016, p. 34).

## CULTURA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

El Manual de Oslo indica que una empresa innovadora es aquella que ha introducido al menos una innovación, mientras que un innovador de producto o de proceso se define como una empresa que ha introducido una innovación de producto o de proceso. También señala que para ser una empresa innovadora debe haber introducido una innovación durante el período de tiempo considerado (pp. 57-71).

Esto implica que deben ser sistemáticas las actividades innovación dentro de las empresas, teniendo en cuenta lo expuesto en el manual de Oslo, la innovación involucra un amplio rango de actividades que se encuentran a lo largo y ancho de una organización productiva; o, desde otra perspectiva, la innovación es un asunto que compromete a toda la organización y no meramente a una o pocas dependencias de la misma (Robledo, 2016, p.38).

Las actividades de innovación clasificadas en el manual de Oslo son:

- I+D
- Adquisición de conocimiento externo en la forma de know-how, secretos industriales, patentes y licencias, marcas, diseños, servicios de cómputo y otros servicios científicos y tecnológicos.
- Adquisición de máquinas, equipos, software y otros bienes de capital que se requieran para la implementación de los productos y procesos innovadores.
- Otros preparativos para la innovación, incluyendo las actividades de introducción y los desarrollos asociados a productos y procesos que son nuevos para la empresa pero no para el mercado; diseños ingenieriles industriales; ajuste y calibración del proceso de producción; cambios en los procedimientos y el software; arranque de producción y lotes de prueba; y ensayo y evaluación de los productos y procesos.

- Preparativos para el mercadeo, incluyendo las investigaciones de mercado, las pruebas de mercado y la promoción de los nuevos productos.
- Capacitación y entrenamiento, cuando se requiere para la implementación del producto o proceso innovador.

Todas estas actividades de innovación, al ser implementadas tienen un efecto directo en la cultura e infiere un cambio organizacional. Por ello, es necesario dotar de condiciones a las empresas para el desarrollo de estas actividades, Schein (citado por Calderón Hernández y Naranjo Valencia, 2007 p. 165) afirma que muchas compañías han descubierto que pueden concebir estrategias nuevas válidas desde el punto de vista financiero, productivo, o mercantil pero que en cambio no pueden implementarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan ninguna correspondencia con las presunciones fundamentales de la empresa.

Es así como la cultura organizacional, se convierte en un factor determinante en la implementación o no de la innovación, Mumford y Simonton (1997) (Citado por Calderón Hernández y Naranjo Valencia, 2007,p. 166) encontraron que la cultura organizacional hace hincapié en el valor de la innovación, la autonomía, los recursos humanos y la colaboración para lograr productos innovadores.

La innovación como estrategia, como se ha planteado a lo largo de este capítulo, agrega valor a la organización, es un proceso que parte del proyecto de crecimiento empresarial y por tanto, requiere tener alineadas las creencias y percepciones al respecto, para lograr despertar alinear intereses para la creación y aplicación de la misma en todos los procesos organizacionales. Así también lo han reconocido diversos autores, que le dan relevancia a la cultura organizacional en la implementación de la innovación dentro de los procesos y áreas organizacionales, Jaskyte y Kisieliene, 2006, (citado por Calderón Hernández y Naranjo Valencia, 2007 , p.166) explican que a causa de la naturaleza incierta de este proceso, es difícil planearlo, organizarlo y guiarlo por reglas y procedimientos formales, por lo que resulta mejor fomentar la innovación, a través de la creación de una cultura propicia para ello.

## METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

A continuación se describe de manera sintética cuál fue la metodología utilizada para la recolección de la información, tendiente a responder la pregunta y objetivos de investigación. Para este planteamiento, se tomaron como base los preceptos de los autores Hernández Sampieri, Collado y Baptista Lucio (2010).

**Enfoque:** Cualitativo – entendiendo que los procesos de I+D+i son complejos (multivariables y transversales) y de reciente implementación y desarrollo en ámbito del sector energía eléctrica, se eligió un enfoque cualitativo que permita un entendimiento integral del objeto de estudio, como lo expresan Sampieri, Collado y Baptista (2010):

El **enfoque cualitativo** también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), estos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular

El alcance de la investigación es descriptivo, pues “trabaja sobre realidades de hecho en las que se revisan relaciones entre diferentes variables o factores de una realidad para lograr una interpretación del presente” (Jaillier) y expone “(...) el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características” (Hurtado de Barrera, 2000).

El propósito de la investigación se inclina más por desarrollarse como una referenciación sectorial sobre prácticas de I+D+i, en este caso en particular, en el contexto de tres de las principales *utilities* ubicadas en Medellín.

Se llevó a cabo el estudio de tres (3) casos de éxito de *utilities* (ISA, ISAGEN, EPM) que han logrado destacarse como empresas altamente innovadoras, con el objetivo de conocer como han implementado su sistema de gestión de innovación y como lograron hacerlo parte del comportamiento permanente dentro de la organización en todas las áreas.

Para la construcción de los instrumentos se utilizaron las siguientes categorías y subcategorías, construidas tomando como referencia preceptos del marco teórico de autores como Villafañe, Scheinsohn, Capriotti, Gordon, Drucker y el Manual de Oslo:

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Incidencia de los procesos comunicacionales en los procesos de implementación de la innovación empresarial	Gestión del cambio
	Gestión de la cultura organizacional
	Tácticas de comunicación
Consolidación de la innovación como parte de la estrategia corporativa	Sistema de gestión de la innovación
	Actores clave
	Proceso de innovación

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	
<b>Objetivo al que apunta</b>	Identificar factores clave para la consolidación de la innovación como pilar de desarrollo al interior de las organizaciones del sector eléctrico.
<b>Categoría a la que apunta el instrumento</b>	Consolidación de la innovación como parte de la estrategia corporativa
<b>Autores de soporte</b>	Drucker; Schein; Mejía y Urrea; Manual de Oslo
<b>Público</b>	Encargados áreas de I+D+i de las <i>utilities</i> (ISA, ISAGEN y EPM)
<b>Número de personas abordadas</b>	Tres (3) – se abordó a la persona líder del área de I+D+i en cada una de las tres <i>utilities</i> . El fundamento es que son quienes conocen desde el diseño estratégico y la parte táctica cómo se ponen en marcha estos procesos y el nivel de apoyo que le dan las áreas de comunicaciones a cada uno de ellos.
<b>Preguntas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué nivel de integración tiene la innovación en los procesos de la organización?</li> <li>• ¿Qué nivel de acople tiene la innovación dentro de la cultura organizacional?</li> <li>• ¿Realiza la organización algún tipo de proceso para estimular el desarrollo e implementación de propuestas innovadoras?</li> <li>• ¿Los procesos de I+D+i se trabajan de alguna manera de forma integrada con otras organizaciones (académicas, industriales, sociales)?</li> <li>• ¿Existe algún tipo de vocería institucional sobre I+D+i?</li> <li>• ¿Existe una política divulgada para que la innovación dentro de la organización sea sistémica?</li> <li>• ¿Se llevan a cabo transferencias de conocimiento internas y externas sobre procesos de I+D+i?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué actores son fundamentales en la implementación de un sistema corporativo de innovación permanente?</li> <li>• ¿Está alineada la estrategia corporativa con la estrategia de la unidad de I+D+I? si es así ¿Por qué es importante?</li> </ul>
--	--

<b>ENTREVISTAS ENCARGADOS DE LA LABOR COMUNICACIONAL DE APOYO A LAS ÁREAS DE I+D+i</b>	
<b>Objetivo al que apunta</b>	Conocer qué prácticas de comunicación y gestión de la cultura organizacional se llevan a cabo en las <i>utilities</i> analizadas (ISA, EPM, ISAGEN), para garantizar la sostenibilidad del sistema de gestión de innovación
<b>Autores de soporte</b>	Schein; Villafañe; Capriotti; Gordon; Guizar
<b>Público</b>	Equipos de comunicación
<b>Número de personas abordadas</b>	Tres (3) – comunicadores que apoyan los procesos de I+D+i dentro de las organizaciones
<b>Preguntas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Comunicacionalmente se llevan a cabo acciones para el fomento de las prácticas de I+D+i dentro de la organización?</li> <li>• ¿Se realizan acciones de formación entorno a la innovación como proceso permanente dentro de la organización o solo se realizó cuando se creó la unidad de I+D+I?</li> <li>• ¿Se han identificado acciones, proceso o actitudes que limiten o restrinjan el desarrollo e implementación de iniciativas entorno a la innovación?</li> <li>• ¿Tienen en la actualidad alguna campaña comunicacional o de endomarketing para el fomento de la innovación? ¿se realizan de manera permanente a todo nivel de la organización?</li> <li>• ¿La política de comunicaciones está integrada a la política de innovación corporativa de alguna manera?</li> </ul>

<b>FOCUS GROUP COORDINADORES DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE INNOVACIÓN DEL CIDET (Centro de Desarrollo Tecnológico del Sector Eléctrico)</b>	
<b>Objetivo al que apunta</b>	Diseñar una propuesta de comunicación que permita la promoción y sostenibilidad del modelo de gestión de innovación CIDET, en las empresas del sector eléctrico
<b>Autores de soporte</b>	Drucker; Schein; Mejía y Urrea; Manual de Oslo
<b>Público</b>	Expertos en innovación del CIDET
<b>Número de personas abordadas</b>	Tres (3) – directores de las unidades de negocio de innovación del CIDET, que son las entidades llamadas a promover las prácticas de I+D+i según el actual modelo <i>Clúster</i> de desarrollo

	empresarial del cual hay una línea de trabajo específica orientada al sector energía eléctrica
<b>Ejes de discusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación y sostenimiento de un esquema de I+D+i</li> <li>• Relación esquemas de I+D+i y estrategias de comunicación</li> <li>• Modelo actual de gestión de la innovación en el CIDET</li> <li>• Mejoras potenciales al modelo</li> </ul>

## **RESULTADOS - PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS UTILITIES ANALIZADAS**

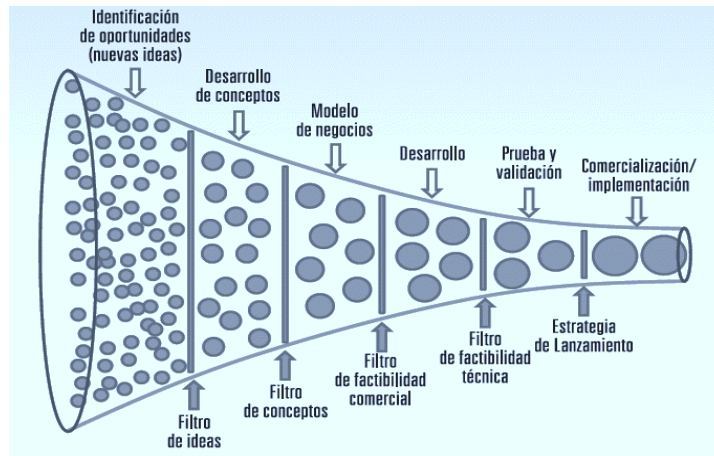
El proceso de innovación en las utilities estudiadas (ISA, EPM, ISAGEN), presenta como característica común que en todas se implementa buscando la aplicación de ideas para generar productos, servicios y/o buenas prácticas, con la intención de que sean útiles y nuevas al interior de la organización, sin necesidad de que sean disruptivas, y tienen como propósito lograr impactar positivamente en los objetivos empresariales, es decir, no basan su modelo de innovación en ideas para transformar por completo la industria o generar un conocimiento nuevo en la sociedad, sino que buscan ser competitivas y sostenibles a través de la implementación de nuevas formas de hacer las cosas al interior de la misma, obteniendo más ingresos, menos costos o mayores eficiencias.

En el caso de ISA e ISAGEN, la innovación se venía haciendo desde hace mucho tiempo de manera implícita en todos los procesos de la organización, y como parte de la estrategia corporativa decidieron centralizar y hacer de estas innovaciones un proceso consciente, sistemático, organizado y con atribución de metas empresariales, así lo afirmaron los responsables del proceso de innovación de estas empresas, Jorge Arango y Pablo Donado.

En el caso de EPM, Santiago Acosta, Vicepresidente de innovación, explica que iniciaron la innovación como un proceso de aprendizaje y de generación de capacidades internas, pero ahora en su estrategia corporativa, la innovación tiene como mandato único, el contribuir a la generación de EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) por medio de nuevos negocios para el grupo empresarial.

Las tres utilities analizadas basan su modelo en el proceso general de innovación como punto de partida para la creación de su propio modelo de sistema de gestión de innovación.





**Grafica modelo general de innovación, basado en el modelo de Benkenstein (1998)**

## **ISA –INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA**

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN ISA**

La estrategia de ISA es multiplicar las utilidades por tres (3) al 2020. Han identificado que con el crecimiento orgánico sólo se crece el 20%, por lo tanto, definieron en el planteamiento misional, que la forma de lograr éste es a través del desarrollo del talento humano y la capacidad de innovación.

Desde el 2014, se creó en la vicepresidencia técnica la unidad de Innovación, que consolidó el modelo de gestión de innovación con el objetivo de lograr una visión integrada y sistémica de las actividades I+D+i. En esta vicepresidencia, se ubica la mitad de la gente de la matriz, y desde aquí se hace la ingeniería a todas las filiales. La unidad de innovación (I+D+i) desde este nivel de la organización proyecta y amplía a todas las áreas los resultados y logros del proceso de innovación.

En el modelo se identificaron los focos de innovación en: diseño de líneas, obras civiles, condición de equipos, gestión de la información en el ciclo de vida del activo, extensión de la vida útil y renovación, mejoramiento socio - ambiental y cables subterráneos.

Las ideas y proyectos, se reciben a través de las jornadas del conocimiento y la campaña “Revolúciate”, ambas desarrolladas en conjunto con el área de comunicaciones.

Para implementarlo, se establecieron ocho (8) mesas de expertos que reciben las ideas, las validan, las estandarizan como política institucional y se amplía a toda la organización.



### Representación gráfica del Funcionamiento unidad I+D+i en ISA

Fuente: Diseño propio del autor, con base a lo analizado

#### ACTORES CLAVE:

ISA en su modelo de gestión de innovación tiene de manera transversal a la cultura organizacional, como agente soporte del mismo, y dentro de ella contempla la gestión comunicacional. También incluye los procesos de apoyo jurídico y financiero, como actores fundamentales para el funcionamiento del modelo.

#### CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SOPORTE A LA INNOVACIÓN EN ISA

En ISA trabajan la cultura de la innovación como un valor corporativo, el cual ha sido declarado desde sus inicios como matriz, y por ello hoy se vive en el día a día.

ISA y sus filiales trabajan permanentemente en la construcción de una cultura organizacional en la cual los valores son pilares que afirman su identidad corporativa y que se convierten en la guía para lograr el éxito empresarial.

El área de comunicaciones trabaja en una cultura meta basada en los cuatro (4) valores declarados (ética, innovación, excelencia y responsabilidad social), los cuales son contrastados con los diferentes proyectos para enfocar sus estrategias de comunicación. En el caso de innovación, Jorge Arango de ISA expresa que "la comunicación como soporte, se vuelve un apoyo directo y permanente a esta gestión porque está directamente alineado con los valores organizacionales", de esta manera los proyectos y estrategias de comunicación facilitan que la I+D+i alcance a toda la organización y permee a todos los colaboradores para que apropien el concepto como una forma de comportamiento en su quehacer diario.

La cultura de innovación, también se trabaja desde las áreas y desde las gerencias, las cuales promueven la generación de ideas, en los grupos primarios se incentiva el trabajo colaborativo y en las reuniones se identifican y se desarrollan las ideas, las cuales se manejan como mejora continua, que es lo mismo que innovación incremental y se administran bajo el proyecto de gestión de activos que tiene ISA. Luego, las que estén implementadas se postulan en las jornadas de conocimiento, que se realizan cada dos años y se presentan los mejores proyectos innovadores que contribuyeron a la rentabilidad del negocio.

Para comunicaciones en ISA, según Luisa Fernanda Hernández, hay un reto muy grande en la actualidad, y es hacer más evidente la cultura inmersa entre las áreas de la compañía en torno a la innovación, ya que se ha identificado en las evaluaciones y encuestas de cultura organizacional, que la cultura de innovación que tiene ISA, a pesar de que se viva y se ejecute en cada uno de los negocios de manera continua, es aún un proceso por emerger y consolidarse, y la gente al interior no se siente innovadora, por ello la importancia de difundir más lo que se ha venido haciendo e implementando, que para los directivos es bastante considerable.

## GESTIÓN DEL CAMBIO

Está basado en el conocimiento interno de la gente, que en su quehacer logra eficiencias importantes y esto se reduce en rentabilidad y reducción de costos.

En ISA se promueve la gestión del cambio planeado en cada una de las áreas de la organización, por medio del refuerzo de los rasgos de la cultura, que busca impulsar el mejoramiento de la organización y el desarrollo de las personas a través de la incorporación de cambios administrativos, funcionales, de materiales, entre otros, que conduzcan a una reducción importante en los costos.

La gestión del cambio se promueve en ISA gracias al trabajo colaborativo y con las redes de innovación, a través de las cuales se hace la transferencia de conocimiento. En las mesas de innovación participan profesionales de todas las matrices a nivel de la región, además en el chat interno se publican documentos, buenas prácticas, se hacen capacitaciones y se difunden las nuevas formas de hacer las cosas.

Adicionalmente, con la unidad de gestión del conocimiento y Ruta N se están capacitando varias personas en innovación, con el fin de llevar este conocimiento a la funcionalidad de las áreas para impulsar el cambio permanente para el logro de eficiencias.

Algunos ejemplos de cambios organizacionales logrados:

- Nuevo modelo de consolidación financiera: se automatizó el proceso.
- Modelo de gestión social: una nueva forma de conocer la forma de gestión social.

### **Acciones de comunicación pro innovación en ISA:**

**Jornadas del conocimiento:** se realizan cada dos años, cuentan con una logística y presupuesto de \$2.000 millones de pesos. Vienen los expertos y profesionales de todas las filiales a nivel regional: Centroamérica, Brasil, Perú, Ecuador, Chile, Argentina y Colombia. La logística y difusión está a cargo de comunicaciones y se realiza en el Hotel Intercontinental de Medellín.

Para estas jornadas, se hace un despliegue de comunicación muy grande, que incluye piezas gráficas internas y externas, campañas de expectativa y gestión de invitados especiales. Se hace producción audiovisual del evento y difunde a todas las filiales.

Hay una premiación y reconocimiento al mejor proyecto de innovación. Esta actividad promueve la innovación permanente y los proyectos ganadores pasan a fase de implementación con el acompañamiento de I+D+i.

**Reconocimiento a las ideas potenciadoras:** no hay premios tangibles para las ideas potenciadoras, pero se busca un esquema de reconocimiento de tipo emocional (invitaciones a comer con la familia, viajes, días libres, reducción de impuestos por beneficios tributarios por tiempos dedicados al desarrollo de proyectos, entre otros).

**Campaña “Revolúciate”:** esta campaña tiene su propio sitio web dentro de la intranet de ISA, y aquí están divulgadas todas las políticas y características del proyecto. Tiene varias temáticas en las cuales los empleados pueden postular las ideas o mejoras que hayan implementado al menos dos veces. Las personas pueden ingresar a ver los temas y los proyectos que se han presentado, postular el suyo y registrarlo. Esta campaña se promociona en los diferentes canales y en pendones al ingreso de los pisos de ISA.

**Cultura meta:** el área de comunicaciones despliega sus mensajes de acuerdo a la cultura meta, planteada en los valores corporativos, como el querer ser y hacer de la compañía, para fortalecer su confianza y credibilidad, su forma de conducta y la manera cómo se quiere ser reconocida como matriz. La innovación como valor es promovido de manera permanente y hace parte del enfoque de la estrategia de comunicación.

## **EPM –EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN**

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN EPM**

La gerencia de innovación en EPM tiene como objetivo desarrollar los nuevos negocios del grupo empresarial. Su función principal es contribuir al EBITDA por medio de la gestión de innovación, y sus indicadores son basados en el número de negocios que entrega y la contribución en ingresos de esos negocios al EBITDA del grupo.

Desde los pilares estratégicos, la vicepresidencia de innovación recibe las metas y sus resultados hacen parte de la mega del grupo, la cual es crecer de manera sostenible e innovadora.

Desde el 2013, se da un nuevo enfoque al proceso de innovación dentro de EPM, el cual se define en innovar para mitigar el riesgo estratégico, y dentro de sus objetivos están el incorporar de manera oportuna las nuevas tecnologías a los negocios, contribuir a la optimización de procesos, desarrollar nuevas líneas de negocios y mejorar la experiencia del cliente / usuario.

El área está en un nivel de alta dirección dentro de la organización, reportándole directamente a la vicepresidencia ejecutiva de estrategia y crecimiento, la cual a su vez le reporta directamente a la gerencia general. La innovación en EPM, está concebida como un pilar fundamental de sostenibilidad, que existe para proteger del futuro de la organización.

Basa su gestión en la vigilancia tecnológica y prospectiva empresarial, busca oportunidades futuras para tomar decisiones en el presente, abarca todos los temas estratégicos de los negocios y pretende crear nuevas formas de generar ingresos al grupo.

El modelo de gestión de innovación se desarrolla en tres etapas: la primera es la etapa de descubrir, donde se analizan a la luz de los intereses del grupo las oportunidades para actuar. Luego viene una etapa de incubar, aquí se implementa la idea, se hace el plan de negocio, de construye la matriz de riesgos, se cierran las incertidumbres y se prueba con un piloto para definir su viabilidad. Posteriormente, cuando ya se tiene el mínimo viable de la implementación, se procede a la etapa de acelerar, aquí es donde se le da estructura al proyecto, se lanza el nuevo negocio y se define si se desarrolla al interior de EPM o se entrega a otro operador exterior.

La innovación que propende mejoras a los procesos, y no contribuye directamente a la creación de nuevas líneas de negocios, también es parte de la cultura de EPM, sin embargo esto se hace de manera interna en cada uno de los procesos funcionales del grupo, es decir, dentro de cada área de negocio o de apoyo, y la vicepresidencia de I+D+i solamente acompaña las diferentes fases, para garantizar que se adopte el modelo de innovación establecido.



**Representación gráfica del proceso del sistema de gestión de innovación EPM**

**Fuente:** EPM –Vicepresidencia de I+D+i

**ACTORES CLAVE:**

El modelo de innovación, contempla como actores principales a todos los negocios del grupo, pues de allí es de donde nacen los temas de interés empresarial para innovar con los cuales se contrastan las ideas obtenidas para definir si implementan o no. También incluye la comunicación como actor fundamental para dar claridad al interior y exterior de la organización, de cuáles son los intereses del grupo y de esta manera sea funcional el modelo. Por último tiene al área jurídica y financiera como soporte al modelo

**GESTIÓN DEL CAMBIO:** se da cuando se genera una nueva línea de negocio, resultado de los proyectos desarrollados en la unidad de Innovación. Se hace un despliegue fuerte de comunicaciones tanto al interior como exterior de la organización de este logro y dentro de la fase de implementación de la nueva línea de negocio se define si le crea un grupo de trabajo - un gerente y con qué recursos -, y estos son los encargados de consolidarla y gestionar la nueva unidad al interior de la organización. Si se decide que el nuevo negocio se entrega a un operador, solo se difunde la información al interior del grupo.

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SOPORTE A LA INNOVACIÓN EN EPM**

La cultura de innovación en EPM está inmersa en la funcionalidad de cada área, además de estar planteada en la estrategia corporativa. Cada dependencia tiene dentro de sus metas el crecer en sus negocios innovando y desarrollando nuevas cosas para mejorar lo que hace y lo que ofrece.

Desde comunicaciones se refuerza el conocimiento de la estrategia que contiene ese componente de innovación permanente, pero como la organización actualmente está muy madura en este proceso, se llevan a cabo campañas puntuales.

No se tienen reconocimientos específicos por innovaciones logradas, sin embargo si se difunden de manera estratégica y ampliada los logros en nuevos negocios.

### **Acciones de comunicación pro innovación en EPM**

En el grupo EPM, la vicepresidencia de I+D+i tiene asignada una persona del área de comunicaciones, dedicada a apoyar este proceso con estrategias de comunicación internas y externas. Entre sus principales funciones esta:

**Apoyo en participación de espacios pro innovación:** el área de comunicaciones asignada, apoya con la preparación de la participación en el comité Universidad – Empresa - Estado, en la junta directiva de Ruta N y en los diferentes espacios de temáticas de innovación.

Además, prepara como voceros a los encargados innovación dentro del grupo para los diferentes eventos y ruedas de prensa.

**Despliegue y difusión de resultados:** acompaña la difusión de los logros, en la etapa del modelo de aceleración, para comunicar el nuevo modelo de negocio dado.

**Cultura organizacional:** trabaja permanentemente en que la innovación sea un trabajo del día a día en todas las áreas. Esta función nunca termina, se hace trabajando de manera colaborativa con los negocios y con las filiales, buscando incorporar el lenguaje y los términos del modelo de innovación.

**Campaña externa universidades “Innovate”:** busca difundir a nivel externo los temas de interés del grupo EPM, con el objetivo de convocar estudiantes, investigadores y docentes, que trabajen en proyectos innovadores en estos temas y apoyarlos directamente a su implementación. Esto tiene como fin atraer ideas.

## **ISAGEN**

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN**

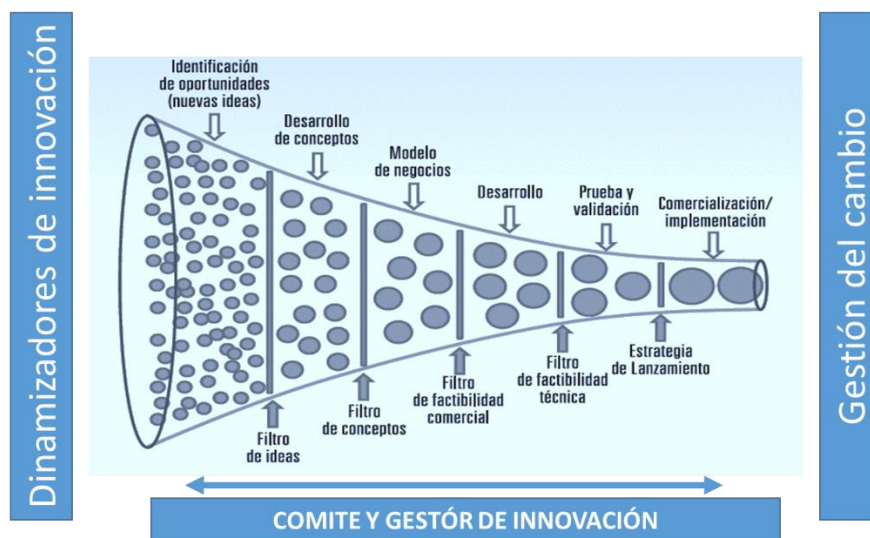
En su estrategia a 2025, ISAGEN tiene planteada a la innovación como una promotora transversal de las competencias corporativas, y a partir de ello buscan lograr el crecimiento esperado.

Durante la entrevista realizada a Pablo Donado, encargado de desarrollo organizacional, explicó que ISAGEN considera que ha demostrado ser innovadora en el tiempo por sus resultados, ya que cada proceso o área funcional de la organización ha venido desarrollando mejoras y proyectos nuevos, trabajando en ocasiones con redes y aliados externos. Sin embargo, esto no se estaba realizando de manera sistematizada y centralizada, bajo un modelo o política corporativa que diera los lineamientos, lo que conllevaba a reprocesos y a contactar aliados para el mismo objetivo desde diferentes áreas de la organización.

Dado esto, desde el 2016 se empezó a implementar el sistema de gestión de innovación con la creación del comité de innovación inmerso en el comité de presidencia, el cual recibe las ideas y define los temas de interés para innovar ligados a la estrategia corporativa.

Adicional a esto, a todas las áreas de la organización se les asignaron unas personas llamadas dinamizadores de innovación, las cuales son aliadas del sistema de innovación al interior y ejercen un rol fundamental para acompañar a los equipos en los procesos de innovación, motivando la generación de ideas e identificando las oportunidades, y garantizando que se desarrolle en el marco de la política de innovación. El modelo tiene como líder al habilitador o gestor, que se encarga de mantener la integralidad y coherencia del sistema, es decir, tener la visual general de las ideas integradas a los focos de innovación.

En ISAGEN, utilizan para el proceso la metodología del embudo, que es la metodología general de innovación, donde primero se hace la identificación de los objetivos, los cuales son los campos de acción sobre los que les interesa innovar como empresa, luego, pasan a definir los retos, que son las problemáticas específicas que se deben atender, para continuar con la generación y el filtro de ideas para seleccionar aquellas que prometen más valor, al final se hace la evaluación y el reconocimiento a quienes participaron en el proyecto.



**Representación gráfica del proceso de innovación en ISAGEN**

**Fuente: ISAGEN, Unidad de I+D+i, Basado en el modelo de Innovación de Benkenstein**



#### ACTORES CLAVE:

Para ISAGEN los actores clave en la implantación del sistema de gestión de innovación son: los dinamizadores, que son facilitadores que acompañan el proceso desde que empiezan el embudo hasta el final; el área de comunicaciones, que a través del proceso de gestión del cambio y cultura, difunden los logros y apoyan su implementación exitosa; por último el gestor de innovación, que ejerce el rol de habilitador.

#### CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SOPORTE A LA INNOVACIÓN EN ISAGEN

En ISAGEN la cultura organizacional se trabaja con base a una cultura meta, que está definida por los rasgos de los valores corporativos expresados en la plataforma estratégica. Cada año, se realiza el plan de acción, basado en una agenda de cambio organizacional, la cual se trabaja en las siguientes fases: comunicación, capacitación, manejo de resistencia y refuerzo.

Para priorizar los proyectos en los que se van a poner los focos del trabajo de cambio, se cruzan los proyectos corporativos con los rasgos de cultura meta y los valores corporativos, y los proyectos que tengan más impacto en los rasgos de cultura, son los seleccionados para trabajar.

El cambio organizacional se hace por medio del refuerzo y la difusión de los proyectos ya implementados, aquí se pone el esfuerzo comunicacional y de seguimiento al comportamiento corporativo.

#### **Acciones de comunicación pro innovación**

Carmen Alicia Gutiérrez, profesional de comunicaciones, explica que el acompañamiento a la implementación del sistema de gestión de innovación en ISAGEN, se hace desde el área de comunicación, cambio y cultura, por medio de las siguientes acciones:

**Campañas de comunicación:** en ISAGEN se desarrolló la primera campaña de innovación y se trazó como objetivo buscar la desmitificación de este concepto, para que la gente al interior lo adopte como una herramienta de su trabajo para mejorar. Se continúa trabajando, en interiorizar el concepto de innovación definido para la organización y en el acompañamiento de la implementación de los proyectos del core.

**Reconocimiento a dinamizadores de innovación:** el área de comunicación, cultura y cambio de ISAGEN, tiene entre sus objetivos lograr el reconocimiento y la identificación clara de los dinamizadores al interior de la organización, por ello desarrolla actividades en pro de ese objetivo.

**Generación de espacios y talleres para la ideación:** desde comunicaciones, cultura y cambio se encargan de facilitar las sesiones de ideación, talleres y espacios para generar ideas.

**Jornadas técnicas y de innovación:** se realizan con el apoyo logístico, difusión y socialización a cargo del área de comunicaciones.

**Agenda del cambio:** a través de la agenda anual del cambio organizacional, en la actualidad se apoya el proyecto de innovación desde su concepción y aunque está en la fase de implementación se ha hecho un trabajo de difusión importante.

**TABLA1. RESUMEN DE LOS HALLAZGOS EN LOS CASO ESTUDIADOS  
(UTILITIES: ISA, ISAGEN, EPM)**

	ISA	ISAGEN	EPM	ELEMENTOS COMUNES Y ACCIONES MAS DESTACADAS*
<b>Sistema de gestión de innovación</b>	Orientado a soportar la estrategia 2020, para lograr la rentabilidad y crecimiento de la organización	Orientado a la estrategia corporativa	Orientado a soportar la estrategia del grupo con el desarrollo de nuevos negocios para lograr el EBITDA nuevo del grupo	Orientados al soporte de la estrategia y el logro de rentabilidad
<b>Actores Clave</b>	Comunicaciones, jurídica y financiera	Los dinamizadores de innovación Comunicaciones	Las unidades de negocio Comunicaciones jurídica Financiera	Comunicaciones
<b>Cultura organizacional</b>	La innovación como valor corporativo, declarado en la plataforma estratégica	Innovación es un apalacador de las competencias estratégicas empresariales, esta inmersa en los rasgos de valores corporativos	La innovación como meta estratégica	Innovación como valor corporativo y pilar estratégico
<b>Gestión del cambio</b>	Planeado: a través del trabajo colaborativo y redes de innovación	Planeado: agenda anual de cambio en tres fases: comunicación, capacitación, manejo de resistencia y refuerzo.	No planeado: surge cuando se logra desarrollar un nuevo negocio	Planeado
<b>Acciones de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chat corporativo</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Difusión de buenas prácticas</li> <li>• Jornadas del conocimiento</li> <li>• Reconocimiento a ideas potenciadoras</li> <li>• Campaña en la intranet: revolúciate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de comunicación</li> <li>• Reconocimiento a promotores de innovación</li> <li>• Capacitaciones y talleres</li> <li>• Jornadas técnicas y de innovación</li> <li>• Planeación de la agenda de cambio organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la unidad de I+D+i, en la participación de espacios</li> <li>• Difusión de resultados</li> <li>• Campaña externa Innóvate</li> <li>• Talleres de innovación al interior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas internas y externas</li> <li>• Difusión de buenas prácticas y logros</li> <li>• Jornadas de innovación</li> <li>• Capacitación y talleres</li> </ul>

\*común para la mayoría de los casos estudio, se da en mínimo 2 de 3  
Fuente: elaboración Propio del autor

## **VISIÓN DE LOS EXPERTOS EN IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN:**

En el ejercicio de grupo focal realizado con tres (3) expertos de CIDET en implementación de sistemas de gestión de innovación en empresas del sector eléctrico, y los cuales han trabajado en las diferentes intervenciones realizadas a organizaciones con el modelo de gestión de innovación, ofrecido actualmente por el CIDET- Centro de Desarrollo Tecnológico de Sector Eléctrico en Colombia, como un servicio que busca generar

capacidades de innovación a las empresas del sector, se obtuvieron las siguientes percepciones:

- Coinciden en concluir que cuando se realizan las intervenciones, estas se hacen para desarrollar un proyecto específico o una necesidad concreta que manifiesta la organización, y a pesar de que el modelo de gestión de innovación busca que luego de la intervención las compañías continúen haciendo innovación de manera sistemática y recurrente y de manera ampliada en todos los niveles de la organización, ésta solo se sigue haciendo de manera esporádica, no planeada y no intencional, y la mayoría de las veces queda bajo la responsabilidad del área de I+D+i y no es escalada a toda la organización.

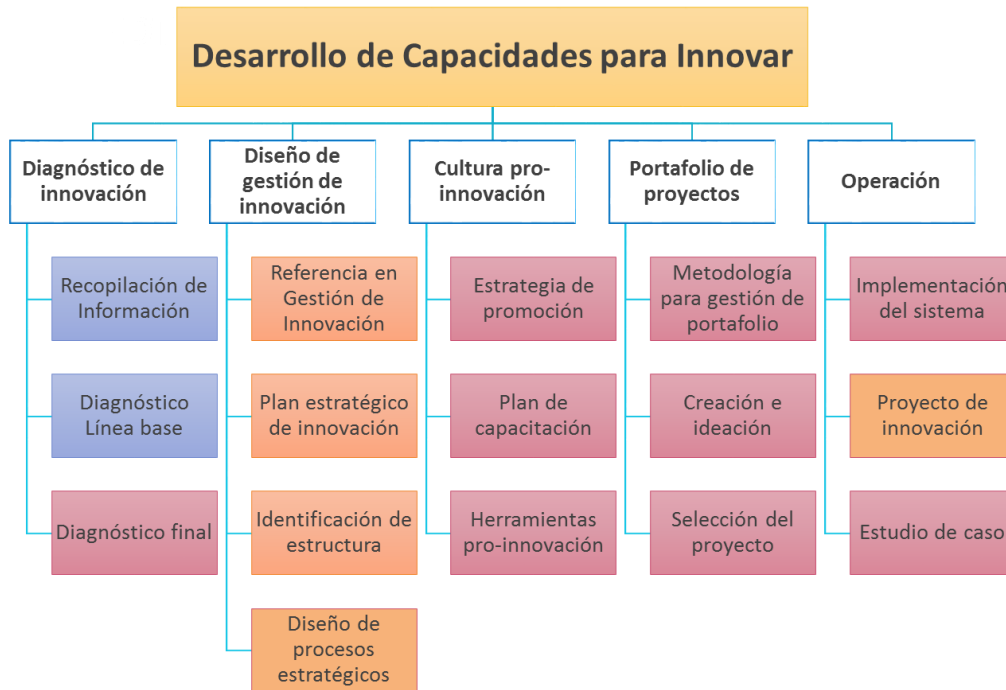
Esto no es concordante con la explicación dada en el manual de Oslo, que afirma que para que una empresa sea innovadora, implica que deben ser sistemáticas las actividades innovación dentro de la empresa, o con lo afirmado por J. Robledo, (2016) “la innovación involucra un amplio rango de actividades que se encuentran a lo largo y ancho de una organización productiva; o, desde otra perspectiva, la innovación es un asunto que compromete a toda la organización y no meramente a una o pocas dependencias de la misma.”(p?)

- Aunque en el momento de la intervención para la implementación de sistema de gestión de innovación se hacen capacitaciones y talleres, el área de comunicación no interviene más allá de apoyar estas acciones, como una tarea más de su función, pero carece de crear un plan de largo plazo que acompañe el desarrollo del modelo y lo adapte como parte de la cultura organizacional, que involucre en su rol de comunicador, una gestión del cambio adecuada para que la innovación sea parte de las funciones rutinarias de las todas las áreas o negocios, es decir, que se vuelva sistemático y parte del ADN empresarial.

Al respecto de esta apreciación, Mumford y Simonton (1997) (citado por Calderón Hernández, G, Naranjo Valencia, J (2007), encontraron que la cultura organizacional hace hincapié en el valor de la innovación, la autonomía, los recursos humanos y la colaboración para lograr productos innovadores (p. 166

En cuanto al modelo de gestión de innovación CIDET, que es trabajado por estos expertos para intervenir las empresas que deciden implementar la innovación como estrategia, contempla dentro de sus etapas algunas acciones pro cultura de innovación, que se realizan con el apoyo del área de comunicaciones de las empresas intervenidas, las cuales se encargan de difundir la información de lo que se está haciendo y acompaña el proceso con diferentes mensajes para la implementación del mismo. Sin embargo este trabajo se queda corto porque no se vuelve parte estratégica y medible de la gestión de comunicaciones, ni se desarrollan acciones que apunten a que más allá de generar la información, se dé un cambio en las conductas y dinámicas organizacionales. No se evalúan los resultados de las comunicaciones emitidas en torno al proceso, ni se hacen

actividades para el manejo de una posible resistencia al cambio, ni actividades de refuerzo. Aquí, se puede establecer que hay una gran pérdida del valor de la función del comunicador.



**Grafica 23. Modelo Actual del sistema de gestión de innovación CIDET**  
**Fuente: Documento CIDET 2011, p.3 (también citado en Modelo de Gestión I+D+i del sector Eléctrico Colombiano, p.75)**

Otra conclusión importante obtenida en este ejercicio de grupo, es que desde su experiencia ellos consideran que si se incluye dentro del modelo de gestión de innovación actual, una etapa más completa en la fase de cultura pro innovación, haciendo una intervención real a la cultura encontrada en la organización y entregando un plan de gestión del cambio y plan de comunicaciones que acompañe a largo plazo este proyecto corporativo, las empresas tendrían mayor posibilidad de éxito de adquirir las capacidades propias de innovación y tener inmerso en el ADN empresarial una cultura innovadora.

Aquí, se visualiza una oportunidad de negocio para el CIDET, con un valor agregado al modelo que podría ser costeable y generar mayor posibilidad de ingreso nuevo para el Centro de Desarrollo Tecnológico del Sector Eléctrico.

## **6. INCIDENCIA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS UTILITIES (ISA,ISAGEN,EPM)**

Cualquier empresa que este sobreviviendo a la dinámica del entorno actual y que esté generando empleos y utilidades le ha tocado innovar; no hay otra alternativa. Lo que sucede, es que esto ocurre en la mayoría de las organizaciones de manera intuitiva y no se hace la debida gestión del conocimiento para interiorizar lo nuevo encontrado, para gestionar los cambios en la forma de hacer de las cosas, y para ampliarlo a toda la organización.

Esto se ha relevado en el desarrollo de esta investigación, donde se puede observar que para las *utilities* estudiadas ha sido posible hacer que la innovación sea el camino para encontrar su desarrollo organizacional, porque han logrado volverla un proceso consciente y necesario para la gestión de los individuos al interior de la organización, logrando que ésta sea aceptada y apropiada en el subsistema cultural, facilitándoles así la introducción de las nuevas tecnologías, negocios, procesos, entre otros.

Para efectos de entender el nivel de implicancia de la comunicación al implementar un sistema de gestión de innovación y hacerlo consciente dentro de las organizaciones, y con base a los resultados obtenidos en esta investigación, debemos comprender y conocer cómo se gestionan estratégicamente las siguientes acciones, que son determinantes desde la comunicación, para el éxito de este proceso:

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
<b>INCIDENCIA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES EN LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACION EMPRESARIAL</b>	CAMBIO ORGANIZACIONAL
	GESTIÓN CULTURA META
	ACCIONES DE COMUNICACIÓN

**Tabla 2. Categorías de incidencia de acciones comunicacionales en los procesos de implementación de sistemas de gestión de innovación**

## CAMBIO ORGANIZACIONAL:

INCIDENCIA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES EN LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL SEGÚN CASOS ESTUDIO – **GESTIÓN DEL CAMBIO**

PLANTEAMIENTO TEÓRICO	RESULTADOS ENCONTRADOS – PRÁCTICAS EN LAS UTILITIES ANALIZADAS
<p><b>Acosta, 2002:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las organizaciones se ven obligadas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado.</li> <li>El cambio organizacional corresponde a la respuesta que normalmente deben dar las organizaciones a aquellos ciclos de desarrollo que tiene el entorno</li> <li>Los cambios Planeados se producen por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados y se puede ver desde tres perspectivas: el desarrollo organizacional, que busca impulsar el mejoramiento de la organización y el desarrollo de las personas; la búsqueda “pre” de la calidad y la rentabilidad en oposición a la calidad y la rentabilidad “post” que venía siendo el marco de actuación tradicional, dentro del cual se incluye la gerencia de la calidad y la reingeniería; y la transformación intencional, para mejorar su desempeño actual y proyectarse al futuro</li> </ul> <p><b>Warnen G. Bennis, (Guizar . R, 2013,)</b> Es una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio planeado – Acciones implementadas en busca de mejorar la rentabilidad y eficiencia de los procesos, para apalancar la estrategia corporativa propuesta y lograr la sostenibilidad de la compañía</li> <li>Capacitaciones permanentes en las nuevas formas de hacer las cosas, apropiación de nuevas tecnologías e implementación de nuevos procedimientos.</li> </ul>

**TABLA 3. Incidencia de los procesos comunicacionales en los procesos de implementación de la innovación empresarial según casos de estudio – gestión del cambio**

En las *utilities* del sector eléctrico, después de la información obtenida, se puede evidenciar claramente que la mayoría de los casos de estudio han logrado que la innovación se dé en la organización a todos los niveles de manera consciente y la han utilizado como herramienta estratégica para la sostenibilidad a largo plazo y la generación de rentabilidad en los negocios.

Esto ha sido en todos los casos analizados, la respuesta que han dado estas *utilities* a las necesidades de mejorar en lo que hacen y ofrecen, para sobrevivir a los cambios que les ha exigido el entorno y para adelantarse a lo que se les pueda presentar en el futuro. En este orden de ideas, se puede inferir que para que una empresa pueda garantizar su sostenibilidad, dentro de su evolución es necesario que reinvente sus procesos, sus propuestas de valor, las cadenas de suministro, los canales y el relacionamiento con los clientes. Igualmente, es indispensable trabajar por desarrollar aliados y proveedores, con el objetivo de optimizar costos y alcanzar los objetivos corporativos, es decir se requiere

estar haciendo innovación de manera permanente. Esto se sustenta claramente con la afirmación de Acosta (2002) al explicar que “el cambio organizacional corresponde a la respuesta que normalmente deben dar las organizaciones a aquellos ciclos de desarrollo que tiene el entorno”.

La *utilities*, como empresas altamente innovadoras, han concebido que la forma de alcanzar los objetivos estratégicos y de mantenerse vigentes generando utilidades y preparándose para el futuro empresarial es a través de estas reinversiones y cambios organizacionales, lo que en realidad se traduce en innovación permanente y sistemática, estas tendencias se ven reforzadas teóricamente en la definición planteada por Drucker (1985) “la innovación es un esfuerzo por crear de manera decidida y enfocada, el cambio en el potencial social o económico de las organizaciones”. (p.67)

Según lo encontrado en las *utilities* analizadas, las compañías para la proyección de su crecimiento organizacional deben promover la gestión del cambio planeado en todas las áreas funcionales de la organización, haciendo esto posible con el involucramiento directo del área de comunicaciones, que permita desmitificar el concepto errado de innovación, acompañar y dar claridad al interior, acerca de la importancia de que estas acciones sean implementadas en busca de mejorar la rentabilidad y eficiencia de los procesos. Esto hace que el rol del comunicador se integre directamente con la estrategia corporativa y su gestión se enfoque en apuntar al logro de la sostenibilidad de la compañía, agregando valor desde su puesto de trabajo.

El cambio organizacional, es como lo afirma Warnen y Bennis, (citado por Guizar, 2013,) una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

Es aquí donde el llamado a la acción es la comunicación y el rol que ejerza el Dircom, para acompañar estos procesos de cambio en todas sus fases de manera continua, para amplificar las nuevas formas de hacer las cosas a toda la empresa, asegurándose de que todos los miembros del equipo interno y externo estén en la misma dirección y apropien el nuevo conocimiento. Logrado esto, la innovación estará inmersa en el ADN organizacional.

Y así lo han puesto en evidencia las *utilities* estudiadas; el proceso de gestión del cambio está ligado a la gestión del área de comunicaciones, no puede ser independiente uno del otro, así como la inmersión de la innovación en la cultura, no puede ser más que un resultado de esta buena gestión.

La innovación solo es exitosa cuando se muestra a la gente los resultados tangibles de la misma, cuando se logra implementar de manera ampliada en toda la organización una idea que fue generada y desarrollada por una o varias áreas de la organización, cuando se logra evidenciar los beneficios y se hace valorar la importancia de estos cambios y

mejoras al interior de la organización, demostrando el impacto que tiene. Aquí se denota claramente la incidencia que debe tener comunicaciones para contribuir al éxito de la implementación de estos procesos, tal como lo explica Capriotti (2006) la necesidad de lograr un impacto comunicativo fuerte, con base a una acción coordinada y coherente, hace indispensable que toda la comunicación de la organización (de producto, institucional, etc) se encuentre integrada, y que cada una de las diferentes partes de la misma cumpla una función de apoyo y reafirmación de las demás.

Además de lo anterior, estos cambios y reinenciones, impactan a la organización, conllevándola a una inevitable gestión del cambio acumulado e impactando en la cultura empresarial. Ello lo refuerza (Pavón e Hidalgo, 1997, citado por Hernández y Naranjo, p. 165) cuando dice que la innovación “está fuertemente asociada con el subsistema cultural, ya que facilita introducir nuevos comportamientos derivados de cambios estructurales.

El indicado entonces para acompañar de manera estratégica la gestión de cambio planeado y la modificación de la cultura organizacional, no es otro que el Dircom, quien debe asumir este proceso como la forma de aportar valor a la organización desde su rol estratégico, no operativo, convirtiéndose en un gestor clave de los proyectos corporativos.



## GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

INCIDENCIA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES EN LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL SEGÚN CASOS ESTUDIO – GESTIÓN DE LA CULTURA

PLANTEAMIENTO TEÓRICO	RESULTADOS ENCONTRADOS – PRÁCTICAS EN LAS UTILITIES ANALIZADAS
<p><b>Hofstede, 1999</b> La cultura corporativa es un concepto holístico blando, pero de presumibles consecuencias duras. Son los activos psicológicos de una organización que pueden usarse para predecir lo que sucederá con sus activos financieros en un periodo de cinco años”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión permanente de una cultura meta para la organización, con el objetivo de apalancar a través de ella el logro de los objetivos corporativos propuestos.</li> </ul>
<p><b>Schein, 1992</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas</li> <li>• la cultura tiene un núcleo, que se refiere a los valores y creencias, (presunciones básicas - esencia) compartidas por los individuos en las prácticas cotidianas que poseen las organizaciones, y una periferia, que son los comportamientos donde se observan las manifestaciones de la cultura, a partir de los cuales y de su análisis, se podrá descubrir el verdadero sentido de las citadas percepciones básicas</li> <li>• Los tres componentes de la Cultura Corporativa son: las creencias, los valores y las pautas de conducta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación como estrategia de crecimiento organizacional, gestionada a través de los valores corporativos y los pilares estratégicos, buscando apropiarla en toda la organización como parte del día a día.</li> <li>• La innovación como valor organizacional declarado en el planteamiento estratégico de la organización.</li> <li>• Sondeos y análisis continuos del clima organizacional.</li> <li>• Campañas institucionales implementadas a través de diferentes motivadores promoviendo las conductas esperadas.</li> <li>• ADN corporativo basado en la innovación permanente.</li> </ul>
<p><b>Villafañe, 2008</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizás para encontrar sentido a esa actividad</li> <li>• Los factores de la cultura organizacional son tres: La identidad corporativa (el somos), el sistema de valores corporativos (el pensamos) y la unidad estratégica (el hacemos)</li> </ul>	
<p><b>Scheinsohn, 1998</b> La cultura corporativa le proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual pueden asignarle a la realidad organizacional cotidiana, un significado inequívoco. Es decir, les aporta el marco referencial implícito e interactivo para interpretar las metas, la gran cantidad de procesos, procedimientos, predicamentos y juicios que se despliegan en su seno. La cultura corporativa aporta cierta previsibilidad, con lo que se logra reducir en gran medida la incertidumbre organizacional</p>	

**TABLA 4. Incidencia de los procesos comunicacionales en los procesos de implementación de la innovación empresarial según casos estudio – gestión cultural**

Se reflejó en la información obtenida que la cultura en estas *utilities* tiene inmersa a la innovación, está declarada como parte de sus valores corporativos y de la plataforma estratégica.

Éste ha sido un factor clave de éxito en estas compañías, que han logrado que la innovación este inmersa en toda la organización. Cuando desde la cultura se implementa este rasgo, es más probable que sea asumido en la mayoría de los niveles de la empresa. Si se logra establecer al interior de la organización que por medio de la búsqueda continua de mejorar la forma de hacer las cosas se puede ser más eficiente y obtener beneficios funcionales propios y colectivos, y se pone esto como un aplacador de las competencias profesionales en la organización, el comportamiento empresarial adopta este rasgo y lo hace inherente a sus funciones, es decir, se convierte la cultura en el medio más eficaz para que un proceso de innovación se vuelva sostenible en el tiempo, logrando que se use de manera habitual para resolver necesidades o implementar mejoras.

Schein (2010) lo planteaba cuando afirmó que la cultura apela a las respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos, implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas. La cultura es creada por la experiencia compartida, pero es el líder quien inicia este proceso imponiendo sus creencias, valores y suposiciones desde el principio (p.225)

Por ello, queda demostrada la necesidad de la implicancia de la comunicación en este proceso, ya que cuando una empresa quiere basar su competitividad en la innovación y no la tiene declarada como un valor, es imperante hacer una intervención cultural para crearla y/o modificarla de acuerdo a estos nuevos propósitos empresariales.

Es a través de la gestión de la comunicación que se garantiza que la cultura definida para la organización, sea adoptada y cumpla con las funciones de integrador y cohesionador de los proyectos corporativos. Así lo han planteado varios teóricos, entre ellos Schein. Teniendo la implicancia de la gente es cuando se logra la aceptación de los objetivos y nuevos valores de la organización, como dice Villafañe (2004,p.131): Favorecer la implicación del personal en el proyecto empresarial, hace converger los intereses individuales y colectivos.

En estas *utilities*, han logrado a través de diferentes motivadores implicar a la gente en el propósito de la implementación de la innovación, y se han convocado a diferentes escenarios de participación donde pueden aportar desde su gestión a este proceso, siendo reconocidos y beneficiados con diversas opciones. Todo esto, bajo el acompañamiento y tutoría del área de comunicaciones.

Es entonces, responsabilidad del Dircom, a través de la gestión de comunicación, evidenciar y posicionar el marco referencial de la cultura meta para la organización, donde debe estar inmersa la innovación, y debe definir cómo comunicar, capacitar, enfrentar posibles resistencias y reforzar todos los temas culturales que marquen y puntalicen esos rasgos de innovación en la empresa, con el objetivo de lograr apropiarlos y volverlos inherentes a la gestión funcional de todos los niveles de la organización. Daniel Scheinsohn, (1998) dice al respecto que “la cultura corporativa se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos Los temas culturales dirigen las acciones de los miembros de la organización influyendo en sus actitudes y valores”.(¿página?)

## ACCIONES DE COMUNICACIÓN

INCIDENCIA DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES EN LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL SEGÚN CASOS ESTUDIO – GESTION DE LA COMUNICACIÓN

PLANTEAMIENTO TEÓRICO	RESULTADOS ENCONTRADOS – PRÁCTICAS EN LAS UTILITIES ANALIZADAS
<p><b>Garrido, 2004</b> Las empresas de este milenio generarán múltiples transformaciones sociales que harán trascender la perspectiva de la comunicación corporativa, reagrupando las técnicas desagregadas de la comunicación en el concepto de integración de la comunicación en la empresa.</p>	<p>ACCIONES DE COMUNICACIÓN: Estrategias de comunicación integradas para dar soporte a la gestión del cambio y la gestión cultural pro innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas internas y externas (a todos los públicos de la organización)</li> <li>• Difusión de buenas practicas y logros</li> <li>• Jornadas de innovación</li> <li>• Capacitación y talleres               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinducciones anuales del propósito superior y planteamientos estratégicos</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Capriotti, , 2006</b> La comunicación integrada de empresa es "la administración de los recursos de comunicación de la organización. Para generar credibilidad, confianza y actitud favorable de los públicos hacia la organización.</p>	
<p><b>Scheinsohn, 2009</b> Comunicación interna tiene como principal propósito integrar al proyecto corporativo en el seno de la empresa: lograr mayor consenso en las metas corporativas entre los integrantes de la comunidad interna, promover en ellos las actitudes necesarias para el logro de dicho proyecto, lograr la promoción y participación de todos. Implicar a las personas para hacerlas sentir comprometidas.</p>	
<p><b>Losada, 2009</b> ha destacado la importancia de ejercer el rol del Dircom, en los frentes inherentes a la responsabilidad que la comunicación corporativa adquiere hoy como aporte a la gestión empresarial</p>	

\*Encontrados en el análisis de casos de estudio (utilities, ISA.ISAGEN-EPM)

**TABLA 5. Incidencia de los procesos comunicacionales en los procesos de implementación de la innovación empresarial según casos estudio – acciones comunicación**

Tras realizar esta investigación, donde se convocaron a las partes que participan en los procesos de innovación (encargados de I+D+i, encargados del área de comunicación y expertos en implementación de sistemas de gestión en innovación de CIDET), se pudo llegar, en común, a la siguiente conclusión: la gestión de la comunicación es fundamental en el proceso de implementación de la innovación como estrategia empresarial, es necesaria para llevar a cabo la gestión del cambio y la apropiación de la cultura deseada.

La comunicación al interior de la organización se convierte en la herramienta principal para lograr la cohesión entre el proyecto corporativo y los intereses individuales de los colaboradores, es por ello que solo a través de ella es posible permear la innovación en la cultura empresarial.

La comunicación interna tiene como principal propósito integrar al proyecto corporativo en el seno de la empresa: lograr mayor consenso en las metas corporativas entre los integrantes de la comunidad interna, promover en ellos las actitudes necesarias para el logro de dicho proyecto, lograr la promoción y participación de todos. Implicar a las personas para hacerlas sentir comprometidas (Scheinson 2009, p. 156)

## **PROPUESTA PARA LA PROMOCIÓN Y SOSTENIBILIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN - PROPUESTA SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN OFRECIDO POR CIDET PARA ACOMPAÑAR A LAS EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO**

De acuerdo a lo analizado y concluido con esta investigación, y teniendo en cuenta que el CIDET como centro de desarrollo tecnológico del sector eléctrico, es el llamado a actuar para fomentar y desarrollar las capacidades de innovación en la industria eléctrica, en cumplimiento del rol para el que fue creado, se encuentra una oportunidad a partir de este aprendizaje, de agregar valor al modelo de gestión de innovación ofrecido actualmente como servicio a las empresas del sector eléctrico por parte de CIDET.

Este modelo se usa para acompañar a las empresas que desean implementar un sistema de gestión de innovación de manera permanente en sus organizaciones para buscar la competitividad y eficiencia en sus procesos.

Sin embargo, en su implementación se ha observado que en algunas ocasiones, una vez terminada la intervención de CIDET, las empresas dejan de ser recurrentes en los procesos innovadores y no explotan ni fomentan las capacidades obtenidas, por lo tanto el modelo no se acoge en toda la organización y por ende queda inmerso dentro de la estrategia corporativa.

Una posible causa para que esto suceda es que el involucramiento en este proceso por parte del área de comunicaciones o sus correspondientes en estas empresas, no es relevante y no va más allá de acompañar logística y operativamente el trabajo de

intervención que hacen los expertos de CIDET en las empresas para implementar el modelo.

Durante la intervención en las empresas del sector eléctrico para la implementación del sistema de gestión de innovación, se lleva a cabo una fase o etapa llamada cultura pro innovación, en ella se hacen varias capacitaciones, se entregan algunas herramientas didácticas para fomentar y apropiar los conceptos de innovación y se hace una difusión de las etapas del modelo que se están llevando a cabo. Todo esto se trabaja directamente con el encargado de la unidad de I+D+i de las empresas y el comunicador simplemente da soporte a ello.

En la siguiente gráfica se puede ver el modelo actual para la implementación de sistemas de gestión de innovación usado por CIDET. En él los actores claves son: la dirección y la unidad de I+D+i. Con la difusión y capacitaciones apoyadas por comunicaciones o sus correspondientes, se convocan a los demás integrantes de la organización.



**Grafica 25. Etapas modelo actual para la implantación del sistema de gestión de innovación (también citado en Modelo de Gestión I+D+i del sector Eléctrico Colombiano, p.75**

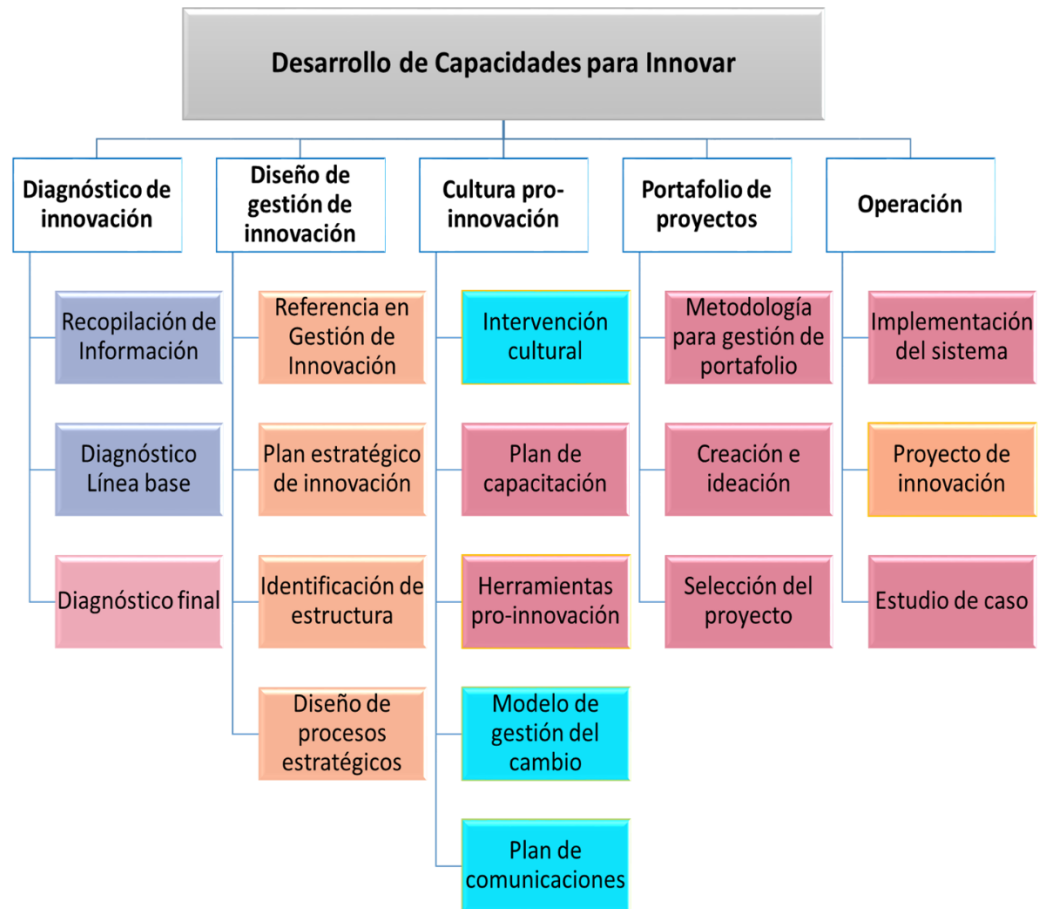
**Fuente: CIDET**

## PROPUESTA

Se propone madurar y ampliar este modelo, haciéndolo más estratégico y con más nivel de profundidad en la fase, que debe ser transversal, de cultura pro innovación.

Para ello, se propone incluir de manera adicional dentro de los entregables del modelo, **una intervención cultural, un plan de comunicaciones y un modelo de gestión del cambio planeado.**

**Actores clave:** en este modelo propuesto se debe considerar como actores claves a la dirección, los encargados de I+D+i y el Dircom o su correspondiente dentro de las empresas intervenidas.



**Grafica 26. Modelo propuesto con mayor nivel de profundidad en la fase cultura pro – innovación**

**Fuente:** Elaboración propia

## ETAPAS PROPUESTAS DEL MODELO

### Intervención cultural:

Se propone tomar como base para hacer la intervención cultural la matriz ECA propuesta por Daniel Scheinsohn. Haciendo primero un diagnóstico del estado de la cultura actual para ordenar el conjunto de atributos culturales visibles como:

- Las creencias
- Los valores corporativos

- Las pautas de conducta

Posteriormente se debe pasar a definir la cultura deseada (NPC) basada en el proyecto corporativo. Aquí se debe declarar a la innovación como parte de los valores corporativos (en caso de no estar) y se hace una construcción en compañía de los actores clave del proceso (la dirección, los encargados de I+D+i, y el área de comunicaciones) de los principales rasgos apalancadores de las competencias empresariales que puntualicen el valor de la innovación.

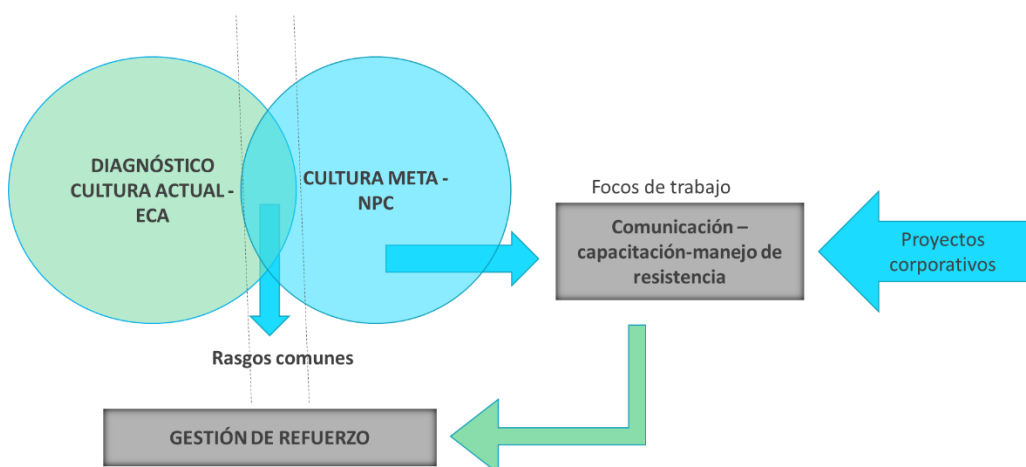
Una vez organizados estos dos elementos, se deberá determinar las brechas existentes entre la cultura actual y la cultura meta. Con estos resultados, se recopilan insumos para que el Dircom pueda elaborar el plan de comunicaciones enfocado en la intencionalidad de lo que se requiere trabajar.

Este tipo de intervención cultural es un cambio planeado, que tiene como propósito constituir y acentuar una “visión compartida”; es decir posicionar al interior de la organización la redefinición de metas y propósitos corporativos basados en la innovación como herramienta estratégica.

Aquí los expertos de CIDET deben dejar en responsabilidad del Dircom, de la empresa intervenida, la ejecución de acciones donde se involucre e implique al personal de lo propuesto y difunda su puesta en marcha, para lograr una mayor adhesión y aceptación de dicha cultura.

A partir de este punto, se deberán cruzar anualmente, dentro del plan estratégico de la organización, los proyectos de innovación y demás proyectos corporativos con los rasgos de las competencias y valores empresariales definidas para la cultura meta, y aquellos proyectos que integren y acentúen en mayor proporción estos rasgos, son los que se deberán trabajar y reforzar en el plan de comunicaciones para el logro de los objetivos de cultura.

**Gráfica Proceso de intervención cultural**



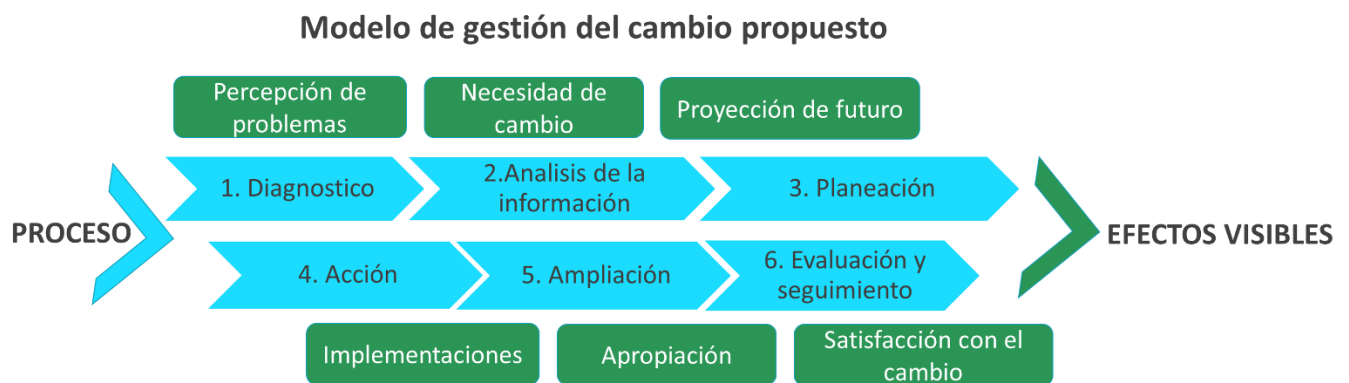
**Grafica 27. Proceso de intervención cultural propuesto**

Fuente: Elaboración Propia

### Modelo de gestión del cambio

Para esta propuesta de sugiere tomar elementos de las etapas de los modelos de French y Faria Melloh, con el fin de volverlo más práctico y apropiarlo al modelo de gestión de innovación de CIDET, pero garantizando que abarque todas las etapas necesarias para una gestión adecuada del cambio organizacional.

Teniendo como base la experiencia de los casos de éxito analizados, los cuales trabajan algunas de estas fases para acompañar el cambio al interior de la organización, se propone implementar el siguiente:



**Grafica 29. Modelo de gestión del cambio (propuesta)**

**Fuente:** Elaboración propia

**1. Diagnóstico:** se define la situación a mejorar o problema a resolver y necesidades de cambio.

**2. Análisis de la información:** basado en el conocimiento de la gente, se consideran alternativas, efectos, costos, riesgos, posibles resistencias, tiempos, recursos, entre otros.

**3. Planeación:** se definen los objetivos del cambio, los puntos de intervención, se programan acciones. Esta etapa es fundamental el acompañamiento del área de comunicaciones.

**4. Acción:** ejecutar el plan, implementar el cambio, resultados previos.

**5. Ampliación:** Difundir los cambios en la organización, institucionalizar la nueva forma de hacer las cosas y realizar capacitaciones

**6. Evaluación y seguimiento:** evaluar los resultados y medir el impacto



Este modelo, se deberá implementar como herramienta para acompañar el cambio organizacional, repitiendo el ciclo con cada proyecto corporativo que se decida iniciar.

### Plan de comunicaciones:

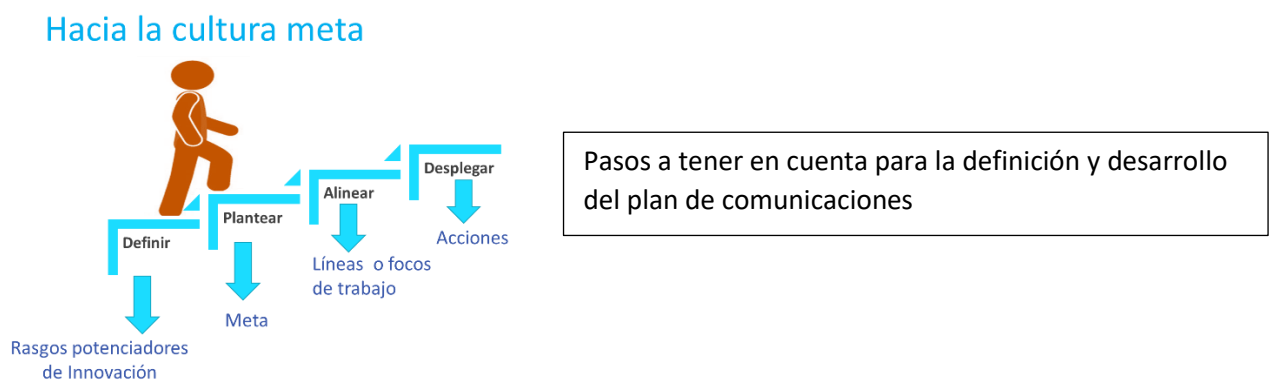
El plan de comunicaciones debe ser de apoyo continuo cada vez que se realice una revisión, actualización o modificación al plan estratégico de innovación desarrollado en la implementación del modelo. Igualmente, este plan se debe concebir para ser el movilizador de los proyectos de innovación que se generen al interior de la organización, de manera continua.

Para ello, es necesario que el plan de comunicaciones estructure los canales de acuerdo a cada nivel y públicos de la organización y que construya las estrategias de difusión, capacitación y refuerzo en pro de la cultura de innovación.

Adicionalmente, es importante incluir actividades de fomento y motivación para la generación de ideas potenciadoras, como por ejemplo, crear e institucionalizar jornadas y encuentros para la recepción de las mismas, desarrollar espacios en la intranet para registrarlas o medios para compartir buenas prácticas ya implementadas, que se puedan convertir luego en un proyecto ampliado a toda la organización.

Como complemento, el plan deberá incluir algunas de las recomendaciones o buenas prácticas de comunicación documentadas en esta investigación, las cuales han dado excelentes resultados en las *utilities* analizadas.

Además, este plan deberá incluir estrategias de refuerzo constante de las nuevas formas de hacer las cosas y los beneficios que este cambio otorgó a la organización



**Grafico 28. Fases para implementar el plan de comunicaciones que soporte la cultura de innovación – propuesta**

**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según lo expuesto en el planteamiento teórico de esta investigación, y lo recopilado en el análisis realizado a las *utilities* EPM, ISA e ISAGEN, se puede concluir que es fundamental que las empresas que se propongan basar su estrategia competitiva a partir de la innovación, implementen un plan de comunicación de mediano y largo plazo, que permita sostener la gestión innovación como herramienta accionable en todos los niveles de la organización.

Con el apoyo transversal de la comunicación las empresas pueden hacer una intervención cultural, si es necesario, programar un plan de trabajo para la gestión del cambio, y consolidar campañas estratégicas de comunicación en pro de generar los comportamientos deseados al interior de las mismas.

Con base a lo anterior se proponen entonces algunas recomendaciones y buenas prácticas, como acciones de comunicación encaminadas a acompañar de manera eficiente y sostenida en el tiempo, el sistema de gestión de innovación:

- Diagnosticar la cultura actual y definir una cultura meta y cruzarla con los valores corporativos para ajustar los rasgos que sean necesarios incluir o modificar para alinearlos a esta cultura deseada. Para ello se puede usar el modelo propuesto por Scheinsohn
- Definir un plan de medios de largo plazo para acompañar la gestión del cambio. Es importante entender que para este plan se requiere el uso de herramientas de comunicación y canales bien estructurados con el componente estratégico y según su intencionalidad.
- Se deben institucionalizar jornadas para la centralización y exhibición del conocimiento de la gente, donde se les permita mostrar los cambios que han implementado para su gestión y se brinde la oportunidad de que aquellas mejoras que impacten en la estrategia de amplifiquen e instauren para toda la organización.
- Se debe tener un plan de capacitaciones o talleres permanentes, no solo durante la implantación del sistema de gestión de innovación, sino durante los ciclos empresariales de largo plazo.
- Generar espacios para convocar y registrar los casos de éxito de implementaciones o mejoras a procesos, tener plataformas colaborativas donde se publiquen documentos y se compartan las buenas prácticas, todo bajo la coordinación de comunicaciones
- Campañas de comunicación, capacitación, manejo de resistencia y refuerzo de los mensajes y definiciones claves para el proceso, asegurando la integralidad y sintonía con el tema en toda la organización.

### **Otras conclusiones**

- Para que cualquier empresa sin importar el sector pueda sobrevivir a los cambios del entorno, deberá generar valor a lo que hace y ofrece, implementando un sistema de mejora y cambio continuo, es decir, de innovación permanente. De lo contrario, estará condenada a desaparecer.
- La productividad y la competitividad están directamente ligadas a la innovación, a través de ella se puede lograr el desarrollo económico, generar valor y grandes beneficios. En las organizaciones es necesario declararla como estrategia corporativa y asumirla en todos los niveles de la organización, para la consecución de los objetivos empresariales y garantizar su sostenibilidad.
- Para que una empresa sea innovadora debe haber implementado una innovación, durante un período de tiempo considerado, según lo expresa el Manual de OSLO y los diferentes teóricos expertos en este tema. Para que esto suceda, es necesario introducir actividades sistemáticas de innovación al interior de las organizaciones, involucrando a todos los niveles y procesos de la organización. Es fundamental que la innovación sea aceptada y apropiada como parte de la gestión funcional de los individuos y debe estar inmersa como un pilar estratégico corporativo. De esta manera, queda demostrado, que es necesario que al interior de una empresa innovadora se viva la “innovación” como parte fundamental de la cultura, y solo a través de la gestión del cambio y el refuerzo continuo a estos rasgos culturales, se podrá lograr.
- Es necesario desarrollar al interior de las organizaciones planes para sensibilización y educación en innovación, para desmitificar el concepto y apropiarlo como algo que se hace de manera habitual, en todos los procesos y funciones empresariales y en la búsqueda de la mejora continua.
- La cultura organizacional, es el conjunto de comportamientos resultado de la interacción de los grupos, y en los cuales cobra relevancia los valores y creencias básicas que comparten. Por ello, la importancia de lograr apropiar dentro de los valores corporativos a la innovación como competencia empresarial.
- Cuando una empresa estructura su proyecto estratégico basado en la innovación como herramienta de competitividad y sostenibilidad, se impacta a todas las áreas de la organización, produciendo un cambio organizacional planeado. Por ello es necesario, que para que éste sea duradero y permanente, sea viabilizado a través de la cultura organizacional y la gestión del cambio adecuado con la implicancia directa del área de comunicaciones que comunique, capacite, dinamice y refuerce estos cambios.

- La función del comunicador debe apuntar con su gestión al core del negocio para agregar valor y apalancar el logro de los objetivos empresariales, volviéndose un actor estratégico dentro de la organización. El mejor camino para hacerlo es a través del acompañamiento a las acciones de I+D+i, las cuales son un pilar fundamental para la estrategia corporativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, (11), 9-24.

Aguado Terrón, J. M, (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Murcia: ICE.

Capriotti, P. (2006). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo: Barcelona. Recuperado de <http://www.bidireccional.net>

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*: Santiago de Chile: Libros de la empresa.

Castro, Ixchel; Moreno, Luz Zareth, (2006) *El modelo comunicativo*, México: Trillas,

Costa, J. (2003). Creación de la imagen corporativa. *Razón y Palabra*, (34). Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

Calderón Hernández, G, Naranjo Valencia, J (2007), Perfil cultural de las empresas Innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmecánicas. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales

Calderón Hernández, G, Naranjo Valencia, J (2011), Gestión empresarial en Colombia: un aporte desde la administración, Universidad Nacional de Colombia-Bogotá. Recuperado de:  
<file:///D:/Mis%20Documentos/LDIAZ/Documents/2013/pnal/maestria/trabajo%20de%20grado/fichas%20cultura/CULTURA%20NARANJO.pdf>

CIDET, Modelo Gestión de I+D+I para el Sector Eléctrico colombiano. "Contribuyendo a la Consolidación de Capacidades y Gestión en I+D+i del Sector Eléctrico Colombiano"

Drucker, P. (1985), "The Discipline of innovation". USA, En Revista Harvard Business Review on Breakthrough Thinking, Harvard Business School Press

Drucker, P. (1985) *La Innovación y el empresario innovador: La práctica y los principios*, Barcelona, Norma. Recuperado de: <http://docplayer.es/12119371-La-innovacion-y-el-empresario-innovador-en-drucker.html> - P.7

Foro económico mundial, Índice de Competitividad Global (Index Global Competitiveness ICG) Recuperado de:  
<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Paginas/indicadores-internacionales-igc.aspx>

Galeano, C. (1997) *Modelos de Comunicación humana*. Buenos Aires: Machi

- Garrido, F. J. (2004), Comunicación Estratégica. Madrid: Gestión 2000.
- Garrido, F. J. Los Por Qué de la Estrategia, Enseñanzas de todos los tiempos para los directivos del siglo XXI
- Gobernación de Antioquia (2016-2019). Ordenanza Plan de desarrollo “Antioquia piensa en grande”. Recuperado de [http://www.antioquia.gov.co/images/pdf/ORDENANZA%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20DE%20ANTIOQUIA%202016-2019\\_FirmaEscaneada.pdf](http://www.antioquia.gov.co/images/pdf/ORDENANZA%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20DE%20ANTIOQUIA%202016-2019_FirmaEscaneada.pdf)
- Gomez, Pellon E. (2008). Introducción a la Antropología Social y Cultural. Universidad de Cantabria, Recuperado de <http://ocw.unican.es/humanidades/introduccion-a-la-antropologia-social-y-cultural/material-de-clase-1/pdf/Tema2-antropologia.pdf>
- González, L. y Perozo, G. (2008). Fases del Desarrollo Organizacional y Modelos de Cambio Planeado. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. 44-45
- Guizar, R, (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill
- Hofstede, G. (1980). Culture´s consequences: international Differences in Work-related values. S.I: Sage.
- Hofstede, G. (1999). Culturas Organizacionales: El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia, Madrid, Alianza.
- Islas, Octavio(2013) Modelos de comunicación, Recuperado de: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/01/modelos.pdf>
- Losada, C.(2009) Los 10 Frentes de la Comunicación Corporativa, Universidad Católica San Antonio de Murcia
- Montaña Rey, A. P. y Torres Reyes, G. (2015) Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero. (Tesis de Maestría).Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10104>
- O’Sullivan David (1998) Appling Innovation. Creative Common
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robledo,J.(2016) Introducción a la Gestión de la Tecnología y la Innovación. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Minas, Medellín, Colombia
- Sanabria, E., Acosta, J.C y Rodríguez, G. (2015). Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad

de las organizaciones. *Semestre Económico*, 18, (37), 157-176

Sánchez, U. (2004). *Modelos y Esquemas de Comunicación: algunos acercamientos*. Medellín: Universidad de Medellín

Sánchez, I. (2009) Hacia unos valores culturales más eficaces: El papel de la estrategia en la consecución de mejores resultados. Universidad Complutense de Madrid. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Recuperado de: <file:///D:/Mis%20Documentos/LDIAZ/Downloads/Dialnet-HaciaUnosValoresCulturalesMasEficaces-3028179.pdf>

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ta. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4ta. ed.). Estados Unidos: Jossey-Bass.

Scheinson, D. (1998) *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina: Fundación Osde

Scheinson, D. (2009) *Comunicación estratégica*. Cuaderno 33, 17-22. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a02.pdf>

Universidad Santo Tomás (s.f). El Modelo de Kurt Lewin. Recuperado de [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/margaritapena\\_ingenieriaorganizacional/mo delo\\_de\\_kurt\\_lewin.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/margaritapena_ingenieriaorganizacional/mo delo_de_kurt_lewin.html)

Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

## 12.ANEXOS

Entrevistas ISA, EPM, ISAGEN

**ISA:** Jorge Enrique Arango Botero - Innovación / Vicepresidencia TE -Coordina la estrategia corporativa en temas de innovación.

### 1. **¿Qué nivel de integración tiene la innovación en los procesos de la organización?**

En la vicepresidencia técnica esta la mitad de la gente de la matriz y aquí es donde se hace la ingeniería a todas las filiales, y aquí está la unidad de innovación (I+D+i), desde aquí se proyecta y se amplía a todos los procesos de la organización los resultados.

Además a través del proyecto de gestión de activos, se identifican las oportunidades de intervenir en los procesos, tomando las decisiones hoy pensando en los próximos años.

Esta integración se ve también en el trabajo de las mesas y en la cantidad de trabajos que se reciben en las jornadas del conocimiento.

### 2. **¿Qué nivel de acople tiene la innovación dentro de la cultura organizacional?**

La innovación en ISA está planteada como un valor, se vive el día a día. ISA tiene la innovación en su ADN.

En la encuesta de clima la gente no se siente innovadora, esta es una falencia que debemos cubrir con comunicaciones.

### 3. **¿Realiza la organización algún tipo de proceso para estimular el desarrollo e implementación de propuestas innovadoras?**



Cada dos años realizamos las jornadas de conocimiento, donde la gente aporta los proyectos e ideas innovadoras ya implementadas en sus áreas y que buscan lograr o superar resultados esperados. Esto se hace a nivel de las cuatro categorías de los negocios de ISA y en las áreas de soporte. Está basado en el conocimiento interno de la gente, que en su quehacer logra eficiencias importantes y se reduce en rentabilidad y reducción de costos.

En las jornadas del conocimiento se eligen los proyectos ganadores y estos son reconocidos con un premio y llegan a aquí a la vicepresidencia de I+D+i, y nosotros somos los encargados de ampliarla a todas las filiales.

Además en estos momentos, con el fin de mantener el trabajo constante durante ese espacio de tiempo, es decir el año en el que no hay jornadas del conocimiento, se crearon las mesas de innovación como apoyo a estas jornadas, las cuales tienen un sponsor o dos, un coordinador y los proyectos asignados según la temática y la red interna de expertos identificada.

**4. ¿Los procesos de I+D+i se trabajan de alguna manera de forma integrada con otras organizaciones (académicas, industriales, sociales)?**

Si, trabajamos con redes nacionales e internacionales, entre ellas esta Ruta N, los Clúster, MIT que es la red más fuerte.

**5. ¿Existe algún tipo de vocería institucional sobre I+D+i?**

La vocería la tiene esta vicepresidencia de innovación, ya que las ideas y proyectos implementados deben acudir aquí si necesitan presupuesto, capacitación, acompañamiento. Estamos trabajando en que se fortalezca más la cultura de los gerentes, que siempre pregunten por el avance de proyectos que se asignen a sus áreas.

**6. ¿Existe una política divulgada para que la innovación dentro de la organización sea sistémica?**

Si, se tienen las políticas, se tiene un modelo, y se le da cumplimiento desde las gerencias. En las reuniones primarias de las áreas se identifican y se desarrollan las ideas, se manejan como mejora continua que para nosotros es lo mismo que innovación incremental, y se administran bajo el proyecto de gestión de activos. Luego, las que estén implementadas se postulan a las jornadas de conocimiento.

**7. ¿Se llevan a cabo transferencias de conocimiento internas y externas sobre procesos de I+D+i?**

Se hacen a través del trabajo colaborativo, se hacen redes de innovación, en las mesas de innovación participan profesionales de todas las matrices a nivel de la región, en el jamer (chat interno) se publican documentos, buenas prácticas, se hacen capacitaciones y se difunden las nuevas formas de hacer las cosas. Aquí apoya mucho el área de comunicaciones.

Con gestión del conocimiento y ruta N se están capacitando varias personas en innovación.

**8. ¿Qué actores son fundamentales en la implementación de un sistema corporativo de innovación permanente?**

Los actores son los del modelo de innovación: agente de cultura (comunicaciones), los abogados en propiedad intelectual, los financieros. Sin ellos no se podría llevar a cabo la gestión de la innovación.

**9. ¿Esta alienada la estrategia corporativa con la estrategia de la unidad de I+D+i? si es así ¿Por qué es importante?**

Totalmente, el mensaje desde la dirección y presidencia es que a partir de la innovación consigamos las metas, en la misión ya está planteado y desde la estrategia nos ponen las metas. Es importante porque es la manera en como en ISA se logra respirar innovación, y es que hacemos mucho en todas las áreas y procesos, todo el tiempo hacemos innovación. Hay es que mostrarlo para que la gente sea consciente de lo innovadora que es.

**ISA:** Jorge Arango – Apoyado por Luisa Fernanda Hernández – Coordinadora de talento organizacional ISA

**1. ¿Comunicacionalmente se llevan a cabo acciones para el fomento de las prácticas de I+D+i dentro de la organización?**

Se hace la promoción de las jornadas del conocimiento, las cuales tienen un premio al proyecto ganador, esto incentiva la participación y el trabajo de la gente en proyectos de innovación. Adicionalmente, está la campaña “revolucionate”, que tiene varios temas de aplicación, como: negocios, estudios de sistemas de potencia, gestión del mantenimiento, gestión de proyectos, proyectos transversales, gestión de la operación, subestación, gestión de la demanda, entre otros. En estos temas la gente propone mejoras, y las postula cuando ya las hayan implementado al menos dos veces.

**2. ¿Se realizan acciones de formación entorno a la innovación como proceso permanente dentro de la organización o solo se realizó cuando se creó la unidad de I+D+I?**

No se realizan, estas formaciones se hacen con aliados y con las redes que tenemos, como por ejemplo Ruta N y MIT. Se piensa implementar una estrategia de difusión de lo que hacen las mesas de innovación.

**3. ¿Se han identificado acciones, proceso o actitudes que limiten o restrinjan el desarrollo e implementación de iniciativas entorno a la innovación?**

Básicamente, son los temas del día a día, que impiden que la gente promocióne o divulgue lo que está haciendo nuevo, para evitar que le pongan metas o le hagan seguimiento, entonces prefieren hacerlo en sus tiempos y luego lo ponen en conocimiento cuando lo tengan listo, pero puede tardar más de lo normal en tiempo.

**4. ¿Tienen en la actualidad alguna campaña comunicacional o de endomarketing para el fomento de la innovación? ¿se realizan de manera permanente a todo nivel de la organización?**

No, no se tiene. Está en proceso de implementación, ya que nos cuidamos en el sentido de no tener el problema de comunicar mucho y no verse tangible las acciones. Ahora ya tenemos más acciones puntuales, es momento de iniciar con la campaña.

**5. ¿La política de comunicaciones está integrada a la política de innovación corporativa de alguna manera?**

No está integrada, falta integrarla, hace parte del apoyo transversal interno innovación es una más. Pero entre sus principales metas de gestión están las de incentivar la innovación por ser un valor corporativo. Comunicaciones difunde el impacto de las

innovaciones en la tarea, explica la nueva forma de hacer las cosas. Necesitamos que la prioridad sea innovación.

**EPM:** Santiago Acosta – Gerente de innovación EPM, Encargado de la estrategia corporativa en innovación.

**1. ¿Qué nivel de integración tiene la innovación en los procesos de la organización?**

La gerencia de innovación anteriormente tenía como función integrar el conocimiento, es decir aprender, en el 2013 se crea la nueva gerencia y el mandato es innovar para mitigar el riesgo estratégico, incorporar de manera oportuna las nuevas tecnología a los negocios de EPM, contribuir a la optimización de procesos (esta función compartida con el centro de excelencia técnica), desarrollar nuevas líneas de negocios y mejorar la experiencia del cliente usuario.

El área le reporta a la vicepresidencia ejecutiva de estrategia y crecimiento, es decir, está en un nivel muy alto, le reporta directamente a la gerencia. Existe para proteger del futuro y timonazos a la empresa.

**2. ¿Qué nivel de acople tiene la innovación dentro de la cultura organizacional?**

La gerencia de innovación tiene como responsabilidad mantener la capacidad de innovación y que haga parte de todas las áreas funcionales del grupo, a nivel de cultura cada área tiene el mandato de innovar y desarrollar nuevas cosas para mejorar lo que hace y lo que ofrece, se trabaja en las áreas de la organización para que adopten el modelo de innovación de EPM.

**3. ¿Realiza la organización algún tipo de proceso para estimular el desarrollo e implementación de propuestas innovadoras?**

Desde la gerencia se atraen ideas de adentro y afuera enfocadas en el desarrollo nuevos negocios y acompañamos a las áreas de EPM para que ellos desarrollen el modelo de innovación en sus procesos, esta es la forma en como creamos esa cultura. Desarrollamos la capacidad de innovación de cada una de las áreas funcionales y de los negocios de EPM.

**4. ¿Los procesos de I+D+i se trabajan de alguna manera de forma integrada con otras organizaciones (académicas, industriales, sociales)?**

Total, la innovación no ocurre en el aislamiento, esto es un deporte en equipo.

**5. ¿Existe algún tipo de vocería institucional sobre I+D+i?**

La vocería es de esta vicepresidencia.

**6. ¿existe una política divulgada para que la innovación dentro de la organización sea sistémica?**

Si existe la política de innovación y tenemos el modelo, que de desarrolla en tres (3) momentos o etapas:

La primera etapa es descubrir, de cara a un desafío o a una oportunidad, es extraer ideas de afuera y adentro de EPM, e identificar detrás de esas ideas las oportunidades y el por qué EPM debe actuar, aquí en esta etapa la comunicación es clave para que todo el mundo tenga claro cuál es el reto el desafío o el área de oportunidad. Se formula un caso para la acción, con la metodología scquare, la cual define; cuál es la situación, qué está cambiando, cuál es la pregunta a resolver, cuál es la recomendación y cuáles son las expectativas de esta recomendación. Luego de ahí se toma la decisión si se sigue o no con la idea.

El siguiente momento es el momento para incubar, cuales son las principales incertidumbres, cuales son los temas regulatorios, de gestión humana, aliados externos, para definir esas incertidumbre y de esta manera activar varios proyectos que cierren esas incertidumbres, esta termina cuando se desarrolle una propuesta o solución mínima viable, con uno pilotos o pruebas a usuarios. Luego se toma la decisión si se escala o no, es decir acelerar, y se define si se implementa si queda dentro de EPM, para cual negocio, o si se debe implementar por fuera y se le conforma el equipo de trabajo que requiera. En cualquier caso, siempre se hace transferencia de conocimiento.

**7. ¿Se llevan a cabo transferencias de conocimiento internas y externas sobre procesos de I+D+i?**

Estamos trabajando en innovación abierta, es decir, que las ideas pueden venir de adentro o de afuera de otros países, universidades, investigadores. Aquí se da transferencia de conocimiento.

**8. ¿Qué actores son fundamentales en la implementación de un sistema corporativo de innovación permanente?**

Lo más importante es que todo es en equipo con los negocios, el área jurídica y comunicaciones. Si no, no es posible

**9. ¿Esta alienada la estrategia corporativa con la estrategia de la unidad de I+D+i? si es así ¿Por qué es importante?**

La gerencia de innovación tiene como mandato desarrollar nuevos negocios para EPM, es decir el nuevo EBITDA de EPM se desarrolla a través de innovación, se mide a nivel

del desempeño con el número de negocios que entrega y la contribución de esos negocios al EBITDA del grupo. Esta netamente ligado a la estrategia empresarial. Desde la estrategia esta y hace parte de la mega del grupo. La mega es crecer de manera sostenible e innovadora.

EPM – Comunicaciones

**¿Comunicacionalmente se llevan a cabo acciones para el fomento de las prácticas de I+D+i dentro de la organización?**

Se cuenta con el programa “innóvate”, que es un programa para los jóvenes de universidades, con el objetivo de atraer ideas en los temas de interés de EPM. A través de la difusión de este programa, se busca apoyar a los jóvenes que estén trabajando en alguna temática de interés para el grupo empresarial, los jóvenes pueden postular proyectos sociales, económicos, políticos y técnicos.

Comunicaciones se encarga de difundir las temáticas de interés de EPM, cuales son los espacios, dar a conocer lo que queremos lograr.

Además, el área de innovación tiene una persona de comunicación asignada para la construcción de mensajes de prensa, difusión de los nuevos negocios logrados en innovación, participación en las redes y entidades.

**1. ¿Se realizan acciones de formación entorno a la innovación como proceso permanente dentro de la organización o solo se realizó cuando se creó la unidad de I+D+I?**

Se realizan capacitaciones y talleres de innovación para la generación de capacidades internas.



**2. ¿Se han identificado acciones, proceso o actitudes que limiten o restrinjan el desarrollo e implementación de iniciativas entorno a la innovación?**

Como limitación esta la cantidad de miedos y evasión al riesgo. Cuando es más seguro seguir haciendo lo mismo o no hacer nada, que hacer algo nuevo o diferente, se presentan estas limitaciones. Para ello, es necesario tener claro la matriz de riesgos y decisiones.

**3. ¿Tienen en la actualidad alguna campaña comunicacional o de endomarketing para el fomento de la innovación? ¿se realizan de manera permanente a todo nivel de la organización?**

4. -----

**5. ¿La política de comunicaciones está integrada a la política de innovación corporativa de alguna manera?**

**ISAGEN:** Pablo Donado – Desarrollo de la organización ISAGEN

Encargado de la gestión de innovación desde el punto de vista Corporativo, define políticas y objetivos de innovación.

**1. ¿Qué nivel de integración tiene la innovación en los procesos de la organización?**

A través de los dinamizadores de innovación se reciben y canalizan las nuevas ideas que llegan de cualquier compañero para el sistema de gestión de innovación para darle trámite a las ideas y madurarlas y llevarlas hasta la implementación, de esta forma se garantiza que este inmersa y sea un tema de apoyo en todos los procesos.

**2. ¿Qué nivel de acople tiene la innovación dentro de la cultura organizacional?**

ISAGEN es una empresa innovadora por sus resultados en el tiempo, lo que estamos haciendo ahora es recogiendo esos resultados e implementar el sistema de gestión de innovación para hacerlo de forma sistemática a través de la unidad de innovación.

**3. ¿Realiza la organización algún tipo de proceso para estimular el desarrollo e implementación de propuestas innovadoras?**

Estamos implementando el modelo, con un comité de innovación que es el mismo comité de presidencia, en todos los equipos unas personas que son dinamizadores de innovación, que son los aliados del sistema de innovación y un rol que es el habilitador que se encarga de mantener la integralidad y coherencia del sistema, es decir tener la visual general de las ideas integradas a los focos de innovación

El proceso es la metodología del embudo, primero identificación objetivos, son los campos de acción sobre los que nos interesa innovar como empresa, luego retos que son problemáticas específicas generación de ideas y filtro de ideas de las que se selecciona las que promete más valor, al final hay evaluación y reconocimiento

**4. ¿Los procesos de I+D+i se trabajan de alguna manera de forma integrada con otras organizaciones (académicas, industriales, sociales)?**

Dependiendo del caso se buscan unos aliados distintos, cada iniciativa como tal en algunos casos termina trabajando con entidades lo que hace falta es hacer más esa conexión desde el sistema de innovación completo, es decir que las personas cuando tengan una iniciativa el sistema les proporcione esa conexión con las otras entidades y

no cada uno por su lado o que lleguen 2 o 3 ideas al mismo aliado. Parcialmente buscan apoyo técnico.

**5. ¿Existe algún tipo de vocería institucional sobre I+D+i?**

Antes era muy independiente y se manejaba en cada una de las áreas los procesos de innovación, ahora se busca que sea el área de innovación que sea el sistema centralizado que integre todas estas iniciativas. Hay autonomía en las áreas de negocios pero hay una mirada desde el comité de innovación que valida que esos campos de acción le interesen a los objetivos estratégicos.

El gestor de innovación tiene como función integrar y convocar las iniciativas entre lo que quiere el comité de innovación y lo que quieren las áreas de negocio

**6. ¿existe una política divulgada para que la innovación dentro de la organización sea sistémica?**

Tenemos una política de innovación donde se hacen las definiciones y lineamientos.

**7. ¿Se llevan a cabo transferencias de conocimiento internas y externas sobre procesos de I+D+i?**

Se hace a través del proceso de gestión del cambio

**8. ¿Qué actores son fundamentales en la implementación de un sistema corporativo de innovación permanente?**

Dinamizadores, son facilitadores que acompañan el proceso desde que empiezan el embudo hasta el final.

**10. ¿Esta alienada la estrategia corporativa con la estrategia de la unidad de I+D+I?  
si es así ¿Por qué es importante?**

En la estrategia, ISAGEN se tienen unas competencias organizaciones y unos aplacadores de estas competencias, la innovación es un aplacador transversal del crecimiento corporativo. Esto es importante por que no es la estrategia de un área, sino los objetivos generales de la compañía los que apuntan a ello

**ISAGEN:** Carmen Alicia Gutiérrez, Profesional de comunicación, cambio y cultura

**1. ¿Comunicacionalmente se llevan a cabo acciones para el fomento de las prácticas de I+D+i dentro de la organización?**

Desde comunicaciones nos encargamos facilitar las sesiones de ideación, talleres, espacios para generar ideas, además estamos difundiendo el concepto de innovación de ISAGEN, y estamos trabajando muy fuerte por mostrar a los dinamizadores para que los puedan identificar claramente.

En la campaña que definimos de innovación, mostramos los dinamizadores y se informó que este año se está implementado para los procesos del corp. del negocio y el otro año para los de apoyo. Se hizo socialización a toda la organización.

Igualmente, hace 6 años se iniciaron las jornadas técnicas, inicialmente concebidas para el proceso de producción de energía, donde se socializaba una vez en año los proyectos que habían adelantado, hay había inmerso ideas innovadoras que habían mejorado el trabajo del día a día. Con el tiempo creció y este se integró al proceso de innovación y ahora se llaman jornadas técnicas y de innovación.

**2. ¿Se realizan acciones de formación entorno a la innovación como proceso permanente dentro de la organización o solo se realizó cuando se creó la unidad de I+D+I?**

No se realizan. Esto se realiza a través de la gestión del cambio, el cual tiene varias aristas: comunicación, capacitación, manejo de resistencia y refuerzo.

Los temas que se trabajan desde innovación, son problemas que de todos modos se deberá abordar, lo que hacemos es motivar.

**3. ¿Se han identificado acciones, proceso o actitudes que limiten o restrinjan el desarrollo e implementación de iniciativas entorno a la innovación?**

La Innovación está en la fase de difusión y está acompañado por gestión de cambio para evitar acciones que lo limiten, se busca que la gente no vea la innovación como algo ajeno sino como una herramienta dentro su trabajo para mejorar. Se va a crear un modelo de reconocimiento y se va desmitificar la innovación, para que sea parte de su trabajo

**4. ¿Tienen en la actualidad alguna campaña comunicacional o de endomarketing para el fomento de la innovación? ¿se realizan de manera permanente a todo nivel de la organización?**

A nivel de cultura tenemos unos objetivos rasgos de cultura meta, uno de esos es la innovación, movilizamos la cultura a través de la gestión del cambio a través de los proyectos que ya existen en la empresa. Se aprovechan los proyectos que están implementados para materializar los rasgos de cultura que deseamos.

Definimos una agenda de cambio cada año que prioriza todos los proyectos de la organización y definimos donde poner el foco de atención, cruzamos los proyectos con los rasgos de cultura meta y los valores corporativos, y los proyectos que tienen más impacto en los rasgos de cultura, son los que se trabajan. Uno de esos casos es innovación, el cual impacta directamente en los rasgos de cultura y por eso tenemos el foco de atención en los proyectos que allí se generen.

**5. ¿La política de comunicaciones está integrada a la política de innovación corporativa de alguna manera?**

Todavía no está integrada, deliberadamente, conscientemente no. Se está implementando.

**¿Y el grupo focal? Es importante tener como anexo la conversación, discusión y debate que se generaron a partir de las preguntas realizadas en el grupo focal.**