

**LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INNOVACIÓN EN LOS SITIOS  
WEB EN UN GRUPO DE EMPRESAS LOCALIZADAS EN LA REGIÓN DE LA  
SABANA CENTRO, CUNDINAMARCA**

**ANDRÉS MATEO CEPEDA BELTRÁN**

**ASESORA**

**ÁNGELA SOFÍA PRECIADO HOYOS**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**CHÍA**

**2021**

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
Justificación .....	4
Planteamiento del problema .....	8
Objetivos .....	11
CAPÍTULO 1. ESTADO DEL ARTE. ESTUDIOS SOBRE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E INNOVACIÓN.....	
12	
1.1 La comunicación estratégica y la gestión de la innovación.....	13
1.2 La página web en las organizaciones .....	15
CAPÍTULO 2. LA INNOVACIÓN COMO PROCESO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES .....	
19	
2.1 Innovación empresarial.....	19
2.1.1 Definiciones.....	19
2.1.2 Tipologías de innovación .....	21
2.2 Comunicación estratégica.....	37
2.2.1 Definiciones.....	39
2.2.2 Modelos de comunicación estratégica.....	42
2.2.3 Los mensajes en la comunicación estratégica .....	45
2.2.4 Cómo se comunica la innovación de manera estratégica .....	47
2.2.5 Comunicando la innovación, de manera estratégica, en Internet .....	50
CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	
53	

3.1 Nivel de investigación .....	53
3.2 Propuesta de elementos para analizar la comunicación estratégica de la innovación en páginas web .....	53
3.3 Diseño de investigación.....	55
3.4 Población y muestra .....	55
3.4.1 Población .....	55
3.4.2 Muestra .....	55
3.5 Matriz de operacionalización de las variables (comunicación estratégica).....	57
3.6 Aplicación.....	58
3.7 Técnicas de recolección de datos .....	61
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
4.1 Categorías formales .....	63
4.2 Categorías de contenido.....	65
4.3 Contraste de variables.....	72
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>81</b>

**Listado de tablas y figuras**

Tabla 1. Características y diferencias de la innovación radical e incremental .....	28
Tabla 2. Definición de elementos de la plataforma de la Co-Innovación .....	37

Tabla 3. Modelos de la comunicación estratégica .....	43
Tabla 4. Funciones psicológicas de los mensajes según Hazelton (1992) .....	46
Tabla 5. Aplicaciones de la web 2.0 .....	51
Tabla 6. Propuesta Instrumento de Análisis .....	53
Tabla 7. Muestra de empresas .....	56
Tabla 8. Matriz de operacionalización de variables .....	58
Tabla 9. Cuadro de cumplimiento de condiciones para ser comunicación estratégica ..	60
Tabla 10. Alfa de Cronbach .....	61
Figura 1. Mapa región Sabana Centro de Cundinamarca .....	2
Figura 2. Proceso de innovación tecnológica .....	23
Figura 3. Modelo de innovación tradicional .....	30
Figura 4. Modelo de innovación abierta .....	33
Figura 5. Diferencias entre la innovación abierta y la innovación colaborativa .....	34
Figura 6. Plataforma de Co-Innovación. ....	36
Figura 7. Proceso de la comunicación estratégica según Argenti (2013) .....	38
Figura 8. Código para analizar las páginas web .....	61
Figura 9. Innovación: número de veces en las que se utiliza la palabra en el contenido del sitio web .....	64
Figura 10. Tipos de contenidos en la Web en donde se habla de innovación .....	64
Figura 11. La página Web cuenta con una sección única de innovación .....	65
Figura 12. La misión de la organización proyecta la importancia del cambio continuo .....	66
Figura 13. La visión de la organización asume la innovación como un elemento clave	67

Figura 14. La organización dirige espacios de comunicación bidireccional con sus públicos externos para generar ideas o fortalecer procesos de innovación. ....	67
Figura 15. Para la organización es clave contar con espacios en su Web para que los públicos internos pueden compartir su conocimiento e ideas .....	68
Figura 16. Para la organización es necesario interactuar regionalmente con el fin de establecer sus procesos de innovación. ....	69
Figura 17. En los contenidos de comunicación se explican los procesos de innovación de la organización es una tarea necesaria .....	70
Figura 18. Comunicar los resultados de los procesos de innovación es clave para la organización.....	70
Figura 19. La organización fomenta una cultura de empoderamiento y cumplimiento de objetivos en sus colaboradores .....	71
Figura 20. Cumplimiento de condiciones para que la comunicación sea estratégica en las empresas .....	72
Figura 21. Condiciones que cumplen las empresas de la Sabana Centro. ....	72
Figura 22. Empresas que cuentan con una sección dedicada a la innovación vs Comunicación de la importancia de la innovación a través de la misión. ....	73
Figura 23. Misión vs. Visión que comunican la innovación .....	73
Figura 24. Cultura de empoderamiento vs. Innovación en la misión .....	74
Figura 25. La estrategia de mensajes para comunicar la innovación en el sitio Web de la organización, es... ..	75

## **Introducción**

La complejidad actual del entorno en el que las organizaciones desarrollan sus actividades, tiene como resultado que sus competencias se conviertan en obsoletas de forma rápida y constante, lo que les exige alcanzar una posición competitiva sólida, y una capacidad de adaptación y de respuesta rápida (Jiménes & Sanz, 2006). Ambas condiciones -ventaja competitiva sólida y capacidad de adaptación-, deben convertirse en el principal compromiso de las personas que dirigen la organización y, de igual manera, de quienes hacen parte de ella. Es decir, todos deberán enfocarse en un mismo propósito: innovar.

Sin embargo, el logro de estos procesos lleva consigo una serie de tareas que se basan en la construcción y desarrollo de una cultura de innovación, la cual presenta una serie de desafíos, entre los que figuran los cambios en el modo de pensar de la organización, la movilización del personal hacia el trabajo en equipo, para posicionar nuevos productos y servicios de forma rápida, y el esfuerzo de la organización por traducir las iniciativas de productos y servicios en resultados sostenibles (Kratzer et al., 2017), aspectos que vinculan procesos comunicativos.

Estas razones conducen a pensar que la comunicación estratégica puede jugar un papel fundamental en dar mayor visibilidad a la innovación, convirtiendo los soportes digitales en vías para transmitir valores organizacionales, premisas estratégicas, así como elementos asociados al estilo de comunicación de la organización, todo esto teniendo en cuenta que en la actualidad vivimos en un mundo donde, como consecuencia del Covid-19, las organizaciones se han visto obligadas a trasladarse a los hogares de sus colaboradores.

A partir de lo anterior, surge el tema central de este trabajo de investigación, el cual busca analizar si las organizaciones de la Sabana Centro de Cundinamarca (figura 1), región que se destaca por su liderazgo de innovación en el país, comunican de forma estratégica la innovación a través de sus plataformas Web.

*Figura 1.* Mapa región Sabana Centro de Cundinamarca



**Fuente:** Tomado de [extrategiamedios.com](http://extrategiamedios.com)

A partir de ello, se persigue contribuir al estudio de estas temáticas en Colombia, dado que en este país se realizan y divulgan pocas investigaciones académicas que relacionen dichas cuestiones de manera profunda y sistemática, en particular en lo que atañe al rol de la comunicación en este tipo de procesos.

En este documento de investigación se presentan cuatro capítulos. En el primero de ellos se plantean las bases teóricas de esta investigación respecto a la innovación y a la comunicación estratégica. Esta última se examina desde dos puntos de vista: cómo se comunica la innovación y la innovación en las páginas Web. En el segundo capítulo, y tras el análisis teórico, se consolida el concepto de comunicación estratégica para la innovación y se proponen un aporte y un modelo de análisis que servirá como instrumento para dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación. En

el tercer capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, la cual incluye los objetivos y el procedimiento para recolectar la información. La metodología ha consistido en un análisis cuantitativo de contenido, aplicado a las páginas Web de las empresas de la región de la Sabana Centro de Cundinamarca. En ellas se han examinado diez indicadores extraídos de las variables que, desde la literatura, determinan la existencia de la comunicación estratégica de la innovación y sus procesos. Finalmente, en el capítulo cuatro, se encuentran los resultados y su respectivo análisis.



## **Justificación**

En los últimos diez años, en Colombia, se ha buscado reforzar la innovación a partir del posicionamiento de la ciencia, la tecnología y la innovación en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). A pesar del interés que existe en aumentar este tipo de procesos, el sistema de innovación no está completamente desarrollado y el gasto que se realiza en este ámbito, es apenas del 0,2% del producto interno bruto (PIB). Además, únicamente el 30% del total de innovación en el país resulta de las organizaciones nacionales y solo un tercio de las compañías manufactureras la introducen en sus procesos (OECD, 2017).

La innovación ha sido conceptualizada en Colombia, desde el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colciencias (s.f), como la introducción al uso de un producto, sea un bien o servicio; de un proceso, nuevo o significativamente perfeccionado, o la incorporación a las prácticas del negocio, además de la organización de las labores, de las relaciones externas o de un nuevo método de mercado.

A partir de 2015, se comenzó a realizar la medición comparativa de las capacidades de generación y apropiación de conocimiento e innovación en todos los departamentos del país, mediante la aplicación del Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC). En él, Cundinamarca ha estado dentro de las primeras cuatro posiciones, pues desde hace más de 20 años, los planes de desarrollo de los diferentes gobiernos han buscado posicionar la innovación como un recurso importante para la educación de los cundinamarqueses y el desarrollo de la región. Además, es el único departamento del país que cuenta con una secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

En el Plan de Desarrollo de Cundinamarca 2016-2020, por primera vez se contempló la innovación como eje estratégico. En ese período se invirtieron más de 16.000 millones de pesos para el desarrollo de proyectos de este tipo, orientados a beneficiar a sus 116 municipios, lo que tuvo como resultado que el departamento ocupara el primer lugar en el IDIC 2018.

Por su parte, la Sabana Centro, provincia perteneciente al departamento de Cundinamarca, la cual aporta el 30,63% del PIB departamental, es la única que cuenta con un desempeño alto en innovación, con una calificación de 9,79 sobre 10, en el Índice de Competitividad de las Provincias de Cundinamarca 2018 (ICPC). Este puntaje es el resultado de la investigación generada y del dinamismo de su base empresarial (Gobierno de Cundinamarca, 2018). Por lo anterior, un grupo de empresas ubicadas en esta región fue la seleccionada en esta investigación para analizar los procesos de comunicación de innovación en sus sitios Web.

Es preciso reflexionar que a pesar de que, en 1911, Schumpeter conceptualizó la innovación desde una perspectiva económica y administrativa, muchas organizaciones aún no la conciben por fuera de un ámbito netamente técnico y operativo, por lo que dejan de lado los procesos sociales, como la comunicación, que son fundamentales para iniciarla, mantenerla y transmitirla. A pesar de esta situación, diversos autores (Evan, 1966; Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, 1987; Tenninen, Jantunen & Saks, 2008; López, 2009; Rojas, Obando & Montoya, 2016) han trabajado para plantear la importancia del capital humano en este tipo de procesos, y por eso han propuesto que la participación de diferentes actores puede surgir si se incide desde la cultura organizacional, la cual nace de la combinación de diferentes rasgos de la organización que la hacen única, que ayudan a mejorar el desempeño de las personas y el cumplimiento de objetivos. Es aquí donde la comunicación estratégica puede jugar una

de sus tantas funciones, pues más allá de su función de difundir los resultados de las innovaciones, también crea interacciones simbólicas entre las organizaciones y sus grupos de interés, permitiendo integrar más actores en el desarrollo de las innovaciones (Mast, Huck & Zerfass, 2005).

Otra ventaja que se debe resaltar se manifiesta en los constantes desarrollos tecnológicos y el interés que generan, lo que favorece procesos de comunicación asociados a ellos. A partir de las innovaciones, las empresas han encontrado formas inéditas para mejorar el desempeño de sus colaboradores, impulsar su cultura organizacional y cumplir objetivos. Desde el ámbito comunicativo, las tecnologías de la información también se han convertido en un soporte efectivo para desarrollar la innovación empresarial (Ulloa, 2017).

Ahora bien, pese a su papel fundamental, en 2018 solo el 55% de las empresas en Colombia contaba con un sitio Web (El país, 2018). La anterior cifra no fue suficiente para el impacto causado en 2020 por la declaración de emergencia sanitaria a nivel nacional como consecuencia del Covid-19, ya que las organizaciones se vieron obligadas a digitalizarse, haciéndose partícipes de la disrupción más grande ocasionada hasta hoy, en el mercado laboral, por la gran cantidad de trabajadores que debieron transicionar al teletrabajo (CAF, 2020). Como resultado de esto, las organizaciones tuvieron que replantear la utilidad de sus páginas Web con el fin de convertirlas en sitios no solo para informar sino también con la funcionalidad de centros de ventas y experiencias para sus productos, servicios, e incluso para el trabajo y otras actividades de sus propios colaboradores.

Por lo anterior, y de acuerdo con MinTIC (2020), se evidenció un aumento de casi el 400% en la modalidad de teletrabajo, en relación con los dos años anteriores, lo que obligó a las organizaciones a generar una transformación casi inmediata que incidió

en su forma de comunicarse. En vista de esta serie de dinámicas actuales, la presente investigación busca ser útil como recurso para mostrar de qué forma las organizaciones utilizan sus sitios Web para comunicar estratégicamente sus procesos de innovación a sus diferentes públicos.

## **Planteamiento del problema**

Como consecuencia de los procesos de globalización y, a la vez, debido al surgimiento de crisis ambientales, económicas, sociales, políticas y religiosas, las organizaciones en el mundo se ven enfrentadas a entornos inestables e impredecibles, que las obligan a encontrar la forma de ser competitivas y mantenerse en el mercado a través de la innovación: produciendo o mejorando nuevos procesos, productos o servicios. De igual forma, la atención de los gobiernos, universidades e individuos está puesta en la innovación y buscan priorizarla en sus agendas y posicionarla como una meta estratégica (Keles & Battal, 2017).

En Colombia, fue apenas en 2015 cuando, a través del Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC) se comenzaron a medir comparativamente las capacidades de generación y apropiación de conocimiento e innovación en los departamentos. En 2018, Cundinamarca ocupó el primer lugar como el departamento más innovador del país, lo que significa que cuenta con características superiores en formación de capital humano, capacidad de investigación, infraestructura, mercado y negocios sofisticados. Estas organizaciones, más precisamente las ubicadas en la Sabana Centro del Departamento, aportan el 30,63% del PIB departamental y la región es la única que cuenta con un desempeño alto en innovación, con una calificación de 9,79 sobre 10, en el Índice de Competitividad de las Provincias de Cundinamarca 2018 (ICPC).

Sobre este tipo de mediciones, cabe mencionar el ranking de las empresas más innovadoras del país creado por la revista Dinero y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Éste se aplica desde 2017 y se basa en la evaluación de tres dimensiones de los procesos de innovación: a) las condiciones que la favorecen, dentro de las cuales se consideran la cultura de innovación, la estrategia y la titularidad

organizativa de la innovación (nivel organizacional en el que se ubica el área de innovación de la empresa); b) las capacidades, que incluyen la implementación del sistema de innovación, el presupuesto asignado y la gestión de propiedad intelectual, y c) los resultados que consideran variables como las innovaciones de producto, servicio o proceso, el mercado destino de esas innovaciones, la generación de emprendimiento organizacional y la apropiación de tecnologías de la cuarta revolución industrial (Revista Dinero, 13 de junio de 2019).

Como se puede ver, en ninguno de los dos listados la comunicación es evaluada, y esto puede ser consecuencia de que, en muchos casos, dentro de este tipo de procesos, es tomada en cuenta únicamente para difusión (Zerfass & Huck, 2007); a pesar de que su rol estratégico en las organizaciones se basa en orientar las actividades de sus funciones comunicacionales en pro de los objetivos globales de la organización como, en este caso, sería la innovación (Papa, Daniels & Spiker, 2018).

Por su parte, la crisis mundial que se ha generado a causa de la pandemia del Covid-19, ha obligado a las organizaciones de todo el planeta a trasladarse de sus oficinas a los computadores de sus colaboradores y, de la mano de la tecnología, aceleraron el desarrollo de una nueva cultura organizacional enfocada en las personas (Morales, 2020).

La comunicación estratégica de la innovación posibilita planificar, ejecutar, coordinar y evaluar el diálogo alrededor de ella. Asimismo, para reconfigurar los recursos y capacidades de la empresa para la innovación (Pfeffermann, 2011; Pfeffermann, 2012 en Peña, 2016), es posible establecer como pregunta central de esta investigación:

¿Se encuentra una presencia significativa de las variables de la comunicación estratégica para la innovación, en los contenidos de los sitios Web de las empresas que cuentan con este tipo de soportes digitales, localizadas en la Sabana Centro de Cundinamarca?

De igual manera, con el propósito de orientar la investigación a responder esta pregunta, se formulan las siguientes preguntas secundarias:

PS1: ¿Cuáles son las variables que, de acuerdo con la teoría, son propias de la comunicación estratégica?

PS2: ¿Cuáles son los elementos de la innovación que comunican las empresas de la Sabana Centro de Cundinamarca?

## **Objetivos**

Determinar la presencia de las variables que definen la comunicación estratégica para la innovación, en el contenido de las páginas Web de las empresas de la región Sabana Centro de Cundinamarca.

### **Objetivos específicos**

1. Proponer un modelo de variables para medir la Comunicación Estratégica de la innovación en los sitios Web de las empresas de la Sabana Centro de Cundinamarca.
2. Comprobar si las empresas de la Sabana Centro de Cundinamarca comunican estratégicamente la innovación en sus sitios Web.



## Capítulo 1

### **Estado del arte. Estudios sobre comunicación estratégica e innovación**

Como consecuencia de los diversos tipos de crisis que enfrenta la humanidad, desde las financieras, sociales y ecológicas, hasta las guerras y dificultades políticas, la innovación se ha convertido en una necesidad incuestionable para las organizaciones, ya que es entendida como una salida para crear oportunidades de progreso, así como una forma de encontrar nuevas rutas para alcanzarlo (Flores, 2015).

Esta noción, considerada desde un punto de vista que no es netamente tecnológico, comenzó a ser estudiada por Schumpeter (1939) en la década de los años treinta del siglo veinte. La definió como una de las causas del desarrollo económico, el cual es un proceso de transformación, además de económica, social y cultural (Montoya, 2004). Desde aquellos trabajos, se propuso que la innovación debe ser vista como cambios espontáneos y discontinuos en la vida industrial y comercial, que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores y que además pueden darse a través de la introducción de nuevos bienes, métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista de nuevas fuentes de aprovisionamiento y/o la creación de una nueva organización (Schumpeter, 1957). A partir de ese planteamiento, la innovación comenzó a ser percibida como una ventaja competitiva para las organizaciones y, por consiguiente, una meta estratégica, en la que los recursos y capacidades de las compañías deben alinearse para alcanzar sus finalidades (Arrieta, Figueroa, Luna, Rivera, Meléndez & Sotelo, 2015).

Sin embargo, gracias a que los procesos de innovación eran distintos en cada organización y sabiendo que lo determinante para unas no era necesariamente importante para otras, no era posible crear una teoría de innovación aplicable a todas las compañías. Por consiguiente, se crearon diversas tipologías, las cuales facilitaron la

segmentación de la innovación (Downs & Mohr, 1976). Inicialmente, se plantearon dos tipologías que dejaban de lado la innovación administrativa y organizacional. Éstas eran la innovación en la tecnología de producto, la cual se centraba en cómo crear o mejorar productos; y la innovación en la tecnología de producción, la cual se enfocaba en entender cómo generar productos. Como resultado de la ausencia de una visión organizacional de la innovación en esta nomenclatura, desde la primera mitad del siglo veinte se establecieron tres criterios que darían una visión más amplia para estudiar este fenómeno en las organizaciones: a) según su campo de innovación; b) según el cambio al que dé lugar la innovación y, c) según su origen. Estos sirvieron de referencia para que diversos autores plantearan categorías que contaran con sus respectivos tipos de innovación. Es así como Damanpour (1991) propone la innovación según su naturaleza (técnica o administrativa) y su grado de novedad (incremental o radical); mientras que Chesbrough (2003) la tipifica según su fuente de información (cerrada o abierta) y, finalmente, el Manual de Oslo (2006) la clasifica en innovación de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización.

### **1.1 La comunicación estratégica y la gestión de la innovación**

A pesar de que la comunicación estratégica tuvo un rápido desarrollo y acogida en las organizaciones, como consecuencia de la incertidumbre generada por la crisis económica mundial de 2008 (Falkheimer & Heide, 2014), fue desde 1923, cuando los términos comunicación y estrategia se cruzaron por primera vez entre sí en el libro *Scientific Advertising* de Hopkins, para hablar sobre la comunicación estratégica (CE), pero conceptualizado desde una visión militar de la publicidad (Pérez, 2012). Sin embargo, con el paso de los años, ambos conceptos se trasladaron a las ciencias exactas y posteriormente a áreas de conocimiento social y administrativo (Meyer, 2009).

Durante la mayor parte del siglo XX, la CE comienza a ser identificada como una herramienta de las principales fuentes de poder, la cual es instrumentalizada para dominar e influir en las grandes masas. Sin embargo, a finales de este mismo siglo y con la llegada de la *Era de la información*, ésta comienza a estar al alcance de todos y a ser difícil de controlar, hasta volverse compleja. Ahora no solo se jugaba el rol de emisor sino de receptor y, de forma simultánea, había que enfrentarse a la fragmentación de las audiencias. A causa de esto, el adjetivo “estratégica” alcanza un sentido completo, donde comunicar se convierte en algo más sofisticado, por lo que se deben plantear acciones y tácticas para lograrlo (Silvela, 2017). Desde entonces, comienza a surgir literatura que está centrada en este concepto y que abarca dimensiones como la comunicación estratégica organizacional, la figura del Director de Comunicaciones (Dircom), la comunicación estratégica política y las nuevas tecnologías de información (Pérez, 2012).

Ahora bien, gracias a que la innovación está ligada a la planeación estratégica de las organizaciones, pues al ser vista como una ventaja competitiva y un proceso, debe ser administrada como tal (Arrieta et al., 2015), se ha buscado entender cuál es la relación existente entre la comunicación estratégica y la innovación. Para esto, se ha planteado que para que las organizaciones orienten sus esfuerzos hacia la innovación y puedan hacer una transición exitosa, deben desarrollar estrategias de comunicación que logren alinear a todos los colaboradores para trabajar en un mismo objetivo, fomentar valores que generen impacto positivo en el proceso y, de igual forma, comunicar a los públicos externos lo que se está haciendo en las compañías (Sarria, 2017). Es necesario tener presente que, la calidad de la comunicación en la etapa de planificación de un proyecto de innovación determina la calidad de la comunicación durante su desarrollo y lanzamiento (Lievens, Moenaert & S’Jegers, 1999).

El papel de la comunicación se ha convertido de igual manera en una forma de facilitar, en términos de cuota de mercado e imagen corporativa, el posicionamiento de las organizaciones frente a su competencia (Briones & Laborda, 2008). De esta manera, la comunicación interna se convierte en un medio clave para alcanzar un clima de proyecto positivo y fomentar una cooperación interfuncional adecuada para los procesos de innovación, mientras la comunicación externa se encarga de incrementar la conciencia y crear expectativas realistas en los clientes de la empresa (Lievens, Moenaert & S'Jegers, 1999).

Así mismo, la comunicación juega un rol clave en la transferencia de conocimiento, la información, el aprendizaje de experiencias y la difusión a la comunidad académica de las buenas prácticas de cooperación para la innovación. Además de ello, se convierte en la manera en que los miembros comparten su conocimiento y existe un aprendizaje mutuo sobre las necesidades del cliente, de las especificaciones y oportunidades tecnológicas, las estrategias competitivas y los recursos necesarios para innovar (Lievens, Moenaert & S'Jegers, 1999).

Respecto a la cooperación y transmisión del conocimiento innovador dentro de las organizaciones, éste permite mejorar la difusión de conocimiento internamente, permitiendo así una mayor actividad innovadora. Es de esta manera que el corretaje<sup>1</sup> simultáneo en diferentes tipos de redes internas de la organización aporta a la transferencia de conocimiento innovador dentro de ésta (Leendert y Dolfsma, 2015).

## **1.2 Las páginas Web en las organizaciones**

Los sitios Web de las empresas se han convertido en herramientas infaltables para los miembros de una organización y para sus públicos externos (Llopis, González & Gascó, 2009), porque presentan diversas ventajas de comunicación, entre ellas la

---

<sup>1</sup> “El corretaje ocurre cuando un miembro de la organización sirve como puente entre otros dos miembros que carecen de una conexión directa entre ellos” (Leendert y Dolfsma, 2015).

gestión de recursos, y la accesibilidad de la información en cualquier momento y lugar, tanto para el emisor como para el receptor del mensaje (Marín, Lasso de la Verga & Mier-Terán, 2015). Adicionalmente, se ha llegado a comprobar que los sitios Web juegan un rol clave en la búsqueda de trabajo de las personas, ya que son una primera ventana para conocer cómo son las organizaciones (Braddy, Meade & Kroustalis, 2005).

Sin embargo, algo particular, que poco se tiene en cuenta es que, a pesar del fácil acceso a los sitios Web, no se debe hablar de audiencias masivas, pues más allá de la cantidad de usuarios finales, es más relevante impactar a los públicos de interés de la organización. Es decir, en el espectro de las páginas Web, no existen audiencias sino comunidades (Marín, Lasso de la Verga, Mier-Terán, 2015).

Además, dependiendo de lo desarrollada que esté la Web, es posible obtener tendencias sobre cuál es la estrategia de la organización a partir de cada uno de los elementos que la componen (Llopis, González & Gascó, 2009), pues la comunicación de la cultura organizacional a través de este tipo de plataformas se ha convertido en una acción casi obligatoria, ya que la ausencia de elementos asociados a ella puede tener como resultado percepciones equivocadas sobre la organización (Braddy, Meade & Kroustalis, 2005).

Han sido varios los autores que se han encargado de analizar el contenido de los sitios Web corporativos, con el propósito de encontrar aquellos elementos relevantes, no solo para la estrategia, sino para la cultura de la organización. Por ejemplo, Overbeeke y Snizek (2005) examinaron la viabilidad de utilizar la Web como indicadora de la cultura corporativa. Después de un análisis cuidadoso y sistemático de los sitios Web corporativos, hallaron que es posible encontrar una visión única y sin explotar de las culturas organizacionales de las empresas, gracias al acceso fácil y sin restricciones de los sitios Web. De igual forma, mediante Internet, los investigadores tienen la

posibilidad de comparar la cultura comunicada a los públicos externos con la transmitida internamente.

El estudio sistemático de sitios Web corporativos es una oportunidad para los investigadores de ampliar su alcance de investigación organizacional, brindando nuevos conocimientos sobre el concepto de cultura organizacional. En estudios afines se ha buscado identificar los efectos de los sitios Web corporativos que influyen las percepciones de los visitantes en cuanto a sus impresiones sobre la cultura organizacional. Las características del diseño de las Web, información sobre las políticas corporativas, y referencias puntuales sobre las dimensiones de la cultura organizacional, del tipo “la organización valora la creatividad e innovación en los colaboradores” y otros contenidos, juegan un papel clave en la construcción de las percepciones culturales (Braddy, Meade & Kroustalis, 2006).

Las características visuales y de diseño del sitio Web son importantes para transmitir una percepción de innovación, minuciosidad, orientación del equipo y diversidad. Finalmente, en estos estudios se muestran evidencias de que incluir las políticas corporativas en los sitios Web es fundamental para que las empresas sean claras con las recompensas, el apoyo y la diversidad (Braddy, Meade & Kroustalis, 2006).

Las páginas Web de las organizaciones son una herramienta dinámica, gracias a que permiten una actualización constante; son directas y fiables, porque permiten observar las características directivas, de gestión de las organizaciones, además de averiguar los puntos clave en su dirección estratégica. Sin embargo, al ser información suministrada y controlada por la propia organización, puede que aquella no sea del todo verídica frente a la realidad (Llopis, González & Gascó, 2009). Aún así, las empresas deben ocuparse de construir una identidad corporativa virtual, hasta convertirla en una

estrategia clave que pueda soportar los entornos sociales y de mercadeo. Así mismo, además de ser más estratégicas a partir de la identidad virtual, las organizaciones deben buscar ser coherentes para mejorar su imagen y experiencia con los visitantes. Es decir, una página Web que comunique coherencia, sin lugar a dudas podría servir para desarrollar confianza en la capacidad de la empresa (Simeon, 2010).

## Capítulo 2

### **Marco Teórico: La innovación como proceso estratégico en las organizaciones, y su comunicación**

Como consecuencia de la globalización, las crisis económicas, sociales, ambientales y políticas, y las derivadas de la revolución tecnológica, las organizaciones se ven expuestas a desempeñarse en ambientes inestables y complejos, y a tener que adaptarse a cambios rápidos e inesperados. Por estas razones, la innovación ha ganado un papel fundamental en las compañías actuales y se ha convertido en un recurso que les permite ser competitivas y exitosas en sus mercados, mediante la creación de nuevos servicios y productos. Con los años, la literatura académica sobre la cuestión muestra que el concepto ha dejado de asociarse a lo puramente tecnológico. En cualquier caso, los investigadores y estudiosos han analizado siempre cómo este recurso aporta, de manera significativa, al crecimiento económico de las organizaciones. En este capítulo se exponen las definiciones del concepto de innovación desde una concepción teórica administrativa y económica, que va desde lo propuesto por Schumpeter en 1939 hasta las definiciones de autores contemporáneos. Debido a que los procesos de innovación son distintos de acuerdo con cada organización, se presentarán las diversas tipologías de innovación existentes, las cuales, de acuerdo con su clasificación, se diferencian por el grado de novedad que discriminan, la fuente de información y su naturaleza, entre otros aspectos.

#### **2.1.1 Definiciones**

Aunque la innovación en sí no es un concepto del todo nuevo, pues la necesidad de pensar en cómo hacer nuevas y mejores cosas es algo inherentemente humano (Fagerberg, 2013), ésta fue definida por primera vez por Schumpeter (1939), como un concepto que va más allá de un proceso netamente tecnológico, pues el mismo autor



expuso que la innovación aporta al crecimiento económico, a partir de un proceso creativo y complejo, en el que se crean nuevos productos, se implementan nuevos procesos o se introducen nuevos métodos de gestión comercial o administrativa.

En esta misma línea de definición expuesta por el autor, la innovación es la concepción y adopción sistemática y deliberada de ideas o comportamientos nuevos que, una vez bien implementados, permiten mejorar o introducir nuevos productos, servicios o procesos (nuevas técnicas comerciales, de gestión o administración), en una organización (Gee, 1981; Pavon & Goodman, 1982; Benavides, 1999; Van de Ven et al., 2001; Medellín, 2013). Este proceso nace de invenciones o del reconocimiento de una necesidad (Gee, 1981).

La conceptualización expuesta por Schumpeter sirvió como plataforma para que diferentes autores definieran este concepto desde otras perspectivas, como son: la innovación vista a manera de un proceso; la innovación como un resultado, o desde los términos de su adopción o novedad (Naranjo, Jiménez & Sanz, 2012).

A partir de lo anterior, la innovación es la creación exitosa de nuevo conocimiento tomando como punto de partida un conocimiento ya existente entre diversos actores, con el fin de generar valor a la organización mediante la invención, mejora o adopción de métodos, modelos, procesos, productos y/o servicios (Rodríguez, 1999; Sáenz & De Souza, 2006; Sánchez, Etxebarria & Cilleruelo, 2008; Garzón & Ibarra, 2013; Harkema, 2013; Mulet, 2004). También se ha contemplado que la innovación supone un salto cuántico no incremental, haciendo referencia a los cambios tecnológicos producidos por la aparición de nuevas tecnologías y la mejora continua (concepto utilizado en el contexto de calidad) (Sánchez et al., 2008).

Una definición que se sale de las centradas en la creación de productos, procesos o nuevos servicios, establece que la innovación es “la voluntad de hacer las cosas de una

forma nueva, y la traducción de esa voluntad en actos. Podemos afirmar que, sin acción, no hay innovación” (Ramírez, 2006, p. 225). La conceptualización de la innovación debe ser amplia, por lo que la definen como cualquier idea o enfoque nuevo aplicado de maneras completamente distintas para crear valor para la organización y otras partes interesadas, como clientes, proveedores, organizaciones asociadas, comunidades, gobiernos o la humanidad en general (Lee, Olson y Trimi, 2012) y abarcar la resolución de problemas que ocurren primariamente en el mercado. Este proceso debe ser interactivo, en donde existan relaciones formales e informales entre diferentes agentes; debe contar con aprendizaje diversificado y el intercambio de conocimiento (Robayo, 2016).

Para llamarla innovación propiamente dicha, además de surgir de la conversión de ideas y conocimiento en procesos, productos o mejoras de servicios, ésta debe penetrar el mercado, satisfacer las necesidades, ser útil para los ciudadanos, empresas y/o administraciones públicas (Iglesias, 2004; Corma, 2013) y tener un impacto económico, social o ambiental (Suárez, 2015).

A partir de las anteriores definiciones, para esta investigación, se puede entender como innovación empresarial, la voluntad que, desde el conocimiento; crea, mejora o acopla un proceso, producto o servicio, que busca cambiar y mejorar rotundamente la forma establecida de hacer la cosas, ser útil y generar un impacto económico, social o ambiental para la organización, su ecosistema e incluso la humanidad completa.

### **2.1.2 Tipologías de innovación**

La ausencia de una segmentación clara sobre las diferentes maneras en las que se puede innovar imposibilitó crear una teoría aplicable para todas las organizaciones, ya que lo que era determinante en un proceso, no era necesariamente igual de importante para otros (Downs & Mohr, 1976). A partir de lo anterior, se establecieron tipologías

genéricas que, de acuerdo con unos criterios, buscaron categorizar la generación de las innovaciones en las compañías, con el fin de extraer conclusiones acertadas para el conjunto de organizaciones con los mismos procesos y facilitar los estudios comparativos sobre innovación (Guzmán & Martínez, 2008).

La innovación en tecnología de producto y la propia de la tecnología de producción, fueron inicialmente las primeras categorizaciones que se hicieron en las investigaciones. Éstas buscaban, respectivamente, entender cómo crear o mejorar productos y cómo producirlos, aunque dejaban de lado la innovación administrativa y organizacional, por lo que a partir de la primera mitad del siglo veinte, diversos autores comenzaron a incluir estas categorías, desde la consideración de tres criterios: a) según el campo en que se innove; b) según el tipo de cambio que genere esa innovación, y c) según su origen. A continuación, se explicarán estas tipologías.

#### **i. Innovación según su campo**

Los tipos de innovación son clave para comprender el comportamiento de su adopción en las organizaciones e identificar los determinantes en ellas. Entre las diversas clasificaciones existentes en la literatura, la innovación según su naturaleza, compuesta por la innovación administrativa y tecnológica, es una de las más útiles, ya que representa los cambios que se pueden introducir en una gran cantidad de tareas dentro de la organización (Damanpour, 1991).

##### **a. Innovación tecnológica**

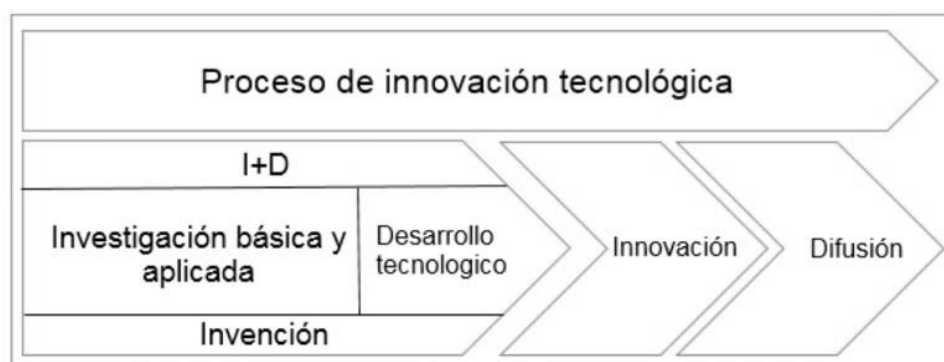
Este tipo de innovación es la fuente principal para que las empresas sean competitivas y dinámicas en el capitalismo moderno (Papaioannou, Building, Hall & Keynes, 2011). Ésta es definida como la creación, mejora o transformación de un producto, proceso o servicio en una organización, como resultado de una nueva herramienta, técnica, dispositivo o sistema tecnológico (Evan, 1966; Damanpour &

Evan, 1984; Damanpour, 1986; Dobouloz, 2012; Rojas, Obando & Montoya, 2016).

Este tipo de innovaciones no suele desarrollarse de forma instantánea, ya que se requiere la puesta en marcha, no solo de conocimientos, técnicas y herramientas, sino también del trabajo de personas y la gestión de recursos económicos, de tiempo y tecnológicos, durante todo el proceso (Aponte, 2015).

El proceso de la innovación tecnológica en las organizaciones, presentado en la *Figura 2*, está compuesto por cuatro momentos: en su primera fase, se dan la investigación, la generación de ideas y la planificación del proyecto. Usualmente este momento del proceso se desarrolla en las áreas I+D de las organizaciones. La segunda fase está compuesta por el desarrollo tecnológico, en donde se hace la construcción de los prototipos y sus respectivas pruebas piloto. En el tercer momento del proceso, cuando la innovación está lista, se realiza la producción de ésta, si es el caso, para que finalmente, en la etapa cuatro, denominada la fase de difusión, se realice el lanzamiento y penetración en el mercado, de aquello que ha sido generado (Diaconu, 2011).

*Figura 2.* Proceso de innovación tecnológica



**Fuente:** Tomado de Uribe Gómez, J. A. (2019). Una perspectiva de la innovación tecnológica en Latinoamérica. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 11(20); 101-125. doi:10.22430/21457778.1214

Respecto a este planteamiento de proceso de innovación tecnológica de Diaconu (2011) es necesario reflexionar acerca de dos cuestiones. La primera, que al ser la innovación un proceso que se basa en el uso del conocimiento ya sea nuevo o

previamente adquirido, la fase de investigación no sólo se dará al comienzo de la cadena, sino que ésta puede ser necesaria y darse en cualquiera de las otras fases, por lo que no sería un proceso netamente lineal. Por otro lado, aunque las innovaciones se encuentren listas en su totalidad, éstas no podrán ser difundidas si no cumplen tres condiciones: 1) suplir una necesidad de los usuarios o consumidores, 2) la organización debe ser capaz de disponer de los recursos para desarrollar la innovación (capital, personal especializado, material e infraestructura) y 3) la innovación debe ser acogida por el mercado al que está dirigida (Aponte, 2015). Finalmente, como esta investigación tiene entre sus objetos de estudio la innovación empresarial, el concepto de innovación tecnológica presentado en este apartado, también hace referencia a que esta es el resultado de la implementación tecnológicas para la mejora, creación o transformación y/o materialización de procesos en las organizaciones.

#### **a. Innovación administrativa**

La innovación administrativa, también conocida como innovación organizacional, tiene la capacidad de crear valor y posibilitar una defensa para la organización frente a sus competidores, ya que construye una empresa ágil como el cambio, con la capacidad de renovarse continuamente y sin sufrir repercusiones (López, 2009).

Es definida como la innovación que involucra el componente social y administrativo de la organización, donde a través de la implementación de una idea, cambian la estructura, sus procesos administrativos (planeación estratégica, elaboración de presupuestos, gestión de proyectos, contratación y ascensos, capacitación y desarrollo, comunicaciones internas, gestión del conocimiento y evaluaciones periódicas de desempeño), reglas, roles y gestión organizacional (Evan, 1966; Damanpour y Evan, 1984; Damanpour, 1987; Tenninen, Jantunen y Saks, 2008; López, 2009; y Rojas,

Obando y Montoya, 2016). Así mismo, la innovación administrativa tiene lugar cuando se crea un nuevo diseño organizacional que apoya de mejor forma el desarrollo, producción y entrega de bienes y servicios (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009). Este tipo de innovación es controlada desde la gerencia y al involucrar la estructura organizacional y los procesos administrativos, está directamente relacionada con la gestión del trabajo (Becker, Hollifield, Lowrey & Vlad, 2014).

La innovación administrativa se convierte en una ventaja competitiva para la organización cuando cumple una o más de tres condiciones: a) debe estar apoyada en un principio administrativo novedoso, b) debe ser sistémica y abarcar una amplia variedad de métodos y procesos, y c) debe permitir la acumulación del progreso en el tiempo (López, 2009).

Aunque tanto la innovación técnica como la administrativa implican una toma de decisiones en campos distintos de la organización, como se mencionó al comienzo de este apartado, la unión de ambas representa los cambios que se van a introducir en una variedad de tareas en la organización (Damanpour, 1991). Así, y de acuerdo con lo expuesto en este apartado sobre ambos tipos de innovación, la presencia de éstas, al mismo tiempo, puede facilitar que se desarrollen de manera conjunta, ya que adoptar una innovación administrativa, que modifique y cree procesos de ese tipo, puede llevar a facilitar e impulsar procesos de innovación tecnológica. De ese modo también se agiliza la respuesta al cambio, por parte de la organización, se fomenta la capacidad de renovarse y, como otro de los resultados, se cuenta con productos nuevos desde un punto de vista tecnológico.

#### **b. Innovación según el tipo de cambio generado**

La literatura académica también propone una distinción de la innovación basada en el grado de originalidad y novedad. Esta clasificación, que comprende básicamente la

innovación incremental y la innovación radical, establece el grado en el cual se producen los cambios o mejoras de los procesos, productos o servicios en una organización (Guzmán & Martínez, 2009). Esta segmentación de innovaciones se emplea para referirse a la naturaleza continua o discontinua del proceso y a la magnitud que tiene el impacto de las innovaciones en sus entornos (Arceo, 2009).

La innovación incremental, o también conocida como innovación parcial, progresiva o secundaria, se refiere a los cambios graduales o pequeños que contribuyen a la variación o mejora de los procesos o productos actuales de una organización, con el fin de explotar sus capacidades, satisfacer a los clientes y reforzar sus competencias existentes (Schumpeter, 1939; Damanpour & Evan, 1984; Pedersen & Dalum, 2004; Jiménez & Sáenz, 2006; Arceo, 2009).

Sin embargo, la mejora continua no debe ser considerada como innovación incremental, pues ésta no concibe una ruptura o discontinuidad en la situación anterior de la organización. Además, los cambios en la innovación deben ser de tipo cualitativo y discontinuo por naturaleza, mientras que en la mejora continua solo son cambios cuantitativos de acuerdo (Cilleruelo, 2007). Por último, la innovación es vista como un movimiento revolucionario mientras que una mejora incremental, es simplemente un movimiento evolutivo.

Contrario a esto, otros señalan que las innovaciones no deben ser siempre drásticas, y que gracias al uso de nuevas ideas y su desarrollo, como resultado habrá un producto, proceso o servicio útil que responda a las necesidades de las personas (Marín, Pardo & Bonavia, 2008). Sin duda alguna, para la presente investigación, este argumento refuerza la idea de que los cambios incrementales sí deben ser considerados como innovación, puesto que, al generar transformaciones o mejoras, aunque sean

mínimas, en las formas de producir, vender o trabajar, tendrán como resultado generar algún tipo de valor a la organización.

En cuanto a la innovación radical, son los cambios discontinuos, fundamentales, que representa un nuevo paradigma en la organización y que tiene el poder de cambiar las reglas de juego en una industria, a partir de la creación de productos, procesos o servicios completamente nuevos, que satisfagan a los clientes y que incluso puedan crear nuevos mercados (Schumpeter, 1939; Damanpour & Evan, 1984; Pedersen & Dalum, 2004; Trauffer & Tschirky, 2007; Cruz, 2017). Es necesario tener en cuenta que la “novedad” es conceptualizada de dos maneras dentro de este tipo de innovación. Por un lado, está la propuesta conceptual de Schumpeter, acerca de que la radicalidad se da cuando surgen cambios revolucionarios en el mercado a nivel mundial. Por otro lado, la radicalidad también se refiere a la introducción de un producto, proceso o servicio que son completamente nuevos para la organización, aunque ya existieran fuera de ésta (Guzmán & Martínez, 2008).

Tras explicar a grandes rasgos en qué consiste y cómo son definidas, tanto la innovación radical como la incremental, en la Tabla 1 se listan cuáles son las características y diferencias entre estos dos tipos de innovación.

De acuerdo con esta comparación, la innovación incremental es la menos riesgosa para las organizaciones, pues cuenta con una serie de parámetros previos que aseguran el resultado del proceso y el beneficio que éste puede tener para la organización. Sin embargo, al ser cambios graduales y pequeños, los resultados no son palpables a primera vista, ni mucho menos en corto tiempo, pues a pesar de que se dan a corto plazo, es necesario llegar a acumularlos para poder evidenciar un cambio significativo en la organización. En cuanto a la innovación radical, esta debe de ser un proceso discontinuo que puede darse en un largo plazo de tiempo y, además, se debe



enfrentar a la ambigüedad de un gran número de ámbitos como las políticas de un nuevo mercado, la aceptación por parte de los usuarios o su utilidad. Si la innovación cumple todas estas condiciones, los resultados son visibles y de gran magnitud, teniendo como consecuencias, valor y posicionamiento para la organización. Es necesario resaltar que ninguno de estos dos tipos de innovación es mejor que la otra, pues sus resultados dependen del tipo de cultura con la que cuenta la organización, su tamaño y el tipo de riesgos que están dispuestos a asumir en el momento de innovar.

Tabla 1. *Características y diferencias de la innovación radical e incremental*

Innovación incremental	Innovación radical
La demanda de mercado es conocida y predecible	Hay demanda potencial y es grande, pero es poco predecible
Bajo riesgo de fracaso	Elevado riesgo de fracaso
Se desarrolla a corto plazo	Se desarrolla en largo plazo
Rápido reconocimiento y aceptación del mercado	Aceptación lenta del mercado, pero rápida reacción a imitar por los competidores
Fácilmente adaptables a las políticas del mercado	Puede requerir políticas nuevas de mercado
La innovación se da paso a paso, desde que se concibe la idea hasta su comercialización	Es un proceso discontinuo, interactivo y costoso
Es un proceso formal y establecido	Los procesos estructurados pueden obstaculizar en vez de beneficiar
Los resultados son poco visibles	Los resultados son visibles

**Fuente:** Elaboración propia basada en Arceo (2009), Pérez (2015), Sánchez, Blanco, Pérez y Serrano (2011).

De acuerdo con esta comparación, la innovación incremental es la menos riesgosa para las organizaciones, gracias a que los cambios no son abruptos, asegurando así los resultados en los procesos y que realmente exista un beneficio para la empresa. Sin embargo, al ser cambios graduales y pequeños, los resultados no son palpables a primera vista, ni mucho menos en corto tiempo, pues a pesar de que se dan a corto plazo, es necesario llegar a acumularlos para poder evidenciar un cambio significativo en la organización. En cuanto a la innovación radical, esta debe de ser un proceso discontinuo que puede darse en un largo plazo de tiempo y, además, se debe enfrentar a la ambigüedad de un gran número de ámbitos como las políticas de un nuevo mercado, la aceptación por parte de los usuarios o su utilidad. Si la innovación cumple todas estas

condiciones, los resultados son visibles y de gran magnitud, teniendo como consecuencias, valor y posicionamiento para la organización. Es necesario resaltar, que ninguno de estos dos tipos de innovación es mejor que la otra, pues sus resultados dependen del tipo de cultura con la que cuenta la organización, su tamaño y el tipo de riesgos que están dispuestos a asumir en el momento de innovar.

### **c. Innovación según la fuente de información**

El conocimiento es uno de los recursos más importantes en la innovación, pues es la base para poder generar las ideas, desarrollarlas y posteriormente distribuirlas. A partir de esta relevancia, Chesbrough (2003), propone una diferenciación que consiste en clasificar la innovación de acuerdo con la fuente de información utilizada para obtener el conocimiento y desarrollar los procesos. Éstas son la innovación tradicional y la innovación abierta. Sin embargo, la innovación ha tenido un proceso evolutivo en las organizaciones, a través de cuatro etapas importantes: la innovación cerrada, innovación abierta, innovación colaborativa y co-innovación (Lee, Olson & Trimi, 2012). A continuación, se explicará cada una de estas.

### **d. Innovación tradicional o cerrada**

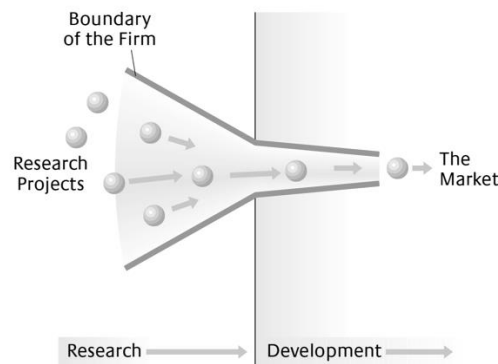
A partir de la teoría del desarrollo económico propuesta por Schumpeter (1939), la innovación tradicional o también denominada innovación desde los productores, fue asumida como el modelo preponderante en este campo de estudio y en las organizaciones norteamericanas durante el siglo veinte (Baldwin & Von Hippel, 2011). Aquí, para que sea exitosa, la innovación necesita control (Chesbrough, 2003).

En este modelo la innovación es interna, cerrada y centralizada. En consecuencia, esto implica la necesidad de que exista una integración vertical profunda en las organizaciones, es decir que todos los procesos de creación del servicio o producto y su distribución se realicen únicamente con recursos internos (Chesbrough, 2003). En ésta,

se llega incluso a plantear que fuera de los núcleos de innovación de las empresas, el conocimiento es escaso y poco confiable. Es decir, si una innovación no es producida dentro de la compañía, ésta no puede estar segura de su calidad, funcionamiento y disponibilidad (Chesbrough, 2003).

Por otro lado, y con el propósito de sacar provecho de las innovaciones, las entidades persiguen descubrirlas, desarrollarlas y comercializarlas primero, pues esta es una forma de sacar ventaja de sus competidores y superarlos (Coelho, 2014). A ello se suma que, en todo momento, se busca tener el control total de los procesos, con el fin de que los rivales no puedan beneficiarse de estas ideas. En muchas ocasiones estas innovaciones pueden llegar a no ver la luz. Sin lugar a dudas este enfoque invita a las organizaciones a hacer las cosas por sí mismas; “si quiere que algo se haga bien, debe hacerlo usted mismo” (Chesbrough, 2003, p.36).

*Figura 3. Modelo de innovación tradicional*



**Fuente:** Chesbrough, H. (2003). Open Innovation (p.36). Boston: Harvard Business School Press.

El proceso de la innovación tradicional está delimitado por los bordes de la organización, es decir que los proyectos de investigación y la generación de ideas se dan al interior de ésta y, por consiguiente, a partir de sus miembros (Ver en la *Figura 3*). Estos proyectos se desarrollan tras pasar por un embudo, en donde se establece cuáles son los más beneficiosos para los objetivos de la organización. Finalmente, la propia

compañía es la encargada de producir , vender y distribuir las innovaciones resultantes, incluso utilizando sus propios canales.

Contar con el control de este tipo de procesos y con los resultados, puede parecer un gran beneficio. Sin embargo, es necesario reflexionar acerca de qué tan significativas pueden ser las innovaciones que se producen dentro de las mismas compañías, cuando el equipo que se encarga de plantearlas tiene una misma visión de lo que necesita la organización, aparentemente, pero también cuentan con una misma visión limitada de lo que está sucediendo por fuera.

A pesar de que este modelo representa control por parte de la compañía que desea innovar; factores y fenómenos empresariales como la globalización, los prosumidores y la democratización de las tecnologías han ocasionado la dificultad de mantenerlo todo vigilado, ya que las barreras comerciales se han desdibujado y la cooperación entre sectores se ha convertido en un recurso que facilita poder invertir para producirlas. Como consecuencia de esto, la necesidad de que existan diferentes fuentes de conocimiento, no solo internas sino también externas, se convirtió en un factor primordial para aportar a los procesos de innovación en las organizaciones (Miralles et al., 2012).

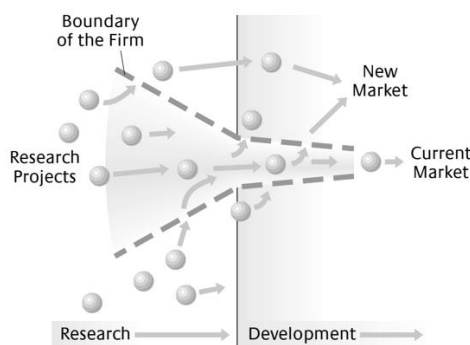
#### **e. Innovación abierta**

Debido a las razones que se vienen exponiendo, las compañías han entendido que las ideas valiosas no se producen únicamente de manera interna y que, en muchas ocasiones, resulta beneficioso no ser las responsables de su comercialización (Herzog, 2008). De este modo, la innovación abierta se convierte en un recurso para las compañías pues, gracias a ella, se hace uso del conocimiento interno y externo de la organización, para potenciar y acelerar sus procesos de innovación y expandir los mercados para usarla (Álvarez & Bernal, 2017). En palabras de Miralles, Giones y

Cuesta (2012) “el objetivo de la innovación abierta es buscar las ideas con más éxito y que representen mayores oportunidades para la organización allí donde se encuentren” (p.13).

Este paradigma comprende dos dimensiones principales, “la internalización de las ideas externas y la externalización de las ideas internas en los proyectos de innovación” (Ramis-Pujo, Henning & Tort-Martorell, 2015, p.46), los cuales nacen para crear estructuras y sistemas, cuyos requerimientos son definidos por el modelo de negocio de la organización (Zubeldía, 2018). El proceder de ambos tipos de ideas se da, por un lado, en la organización, desde de los colaboradores, departamento de I+D, equipos multidisciplinares o *focus group* y, de otra parte, desde los *stakeholders*, es decir los clientes, proveedores, centros de investigación públicos o privados, universidades e incluso los propios competidores (Zubeldía, 2018). Es aquí donde se visualiza uno de los grandes retos del modelo, porque para identificar las innovaciones, acceder a ellas e incorporarlas, es necesario contar con conocimiento de lo que está pasando en el sector, a partir de fuentes primarias de información como expertos, proveedores o clientes, y fuentes secundarias, como estudios, estadísticas y prospectivas (Miralles et al., 2012).

*Figura 4.* Modelo de innovación abierta



**Fuente:** Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation* (p.13). Boston: Harvard Business School Press.

A diferencia del modelo de innovación tradicional, en los procesos de innovación abierta no existen barreras organizacionales (Ver en *Figura 4*). El surgimiento e ingreso

de ideas se realiza desde actores internos o externos sin discriminación alguna. Posteriormente, las ideas entran a un embudo, al igual que en el modelo cerrado, para elegir las innovaciones más prometedoras y beneficiosas para los interesados. Con la innovación ya desarrollada, de acuerdo con su tipo, esta puede ser distribuida en un nuevo mercado o en un mercado ya existente, a través de canales propios de la organización, canales compartidos, canales concesionados e, incluso, mediante patentes. Como se evidencia en la *Figura 4*, durante todo el proceso hay ingreso y salida de ideas. Además, gracias a que este es un proceso abierto, con un flujo de conocimiento constante, éste puede tener como resultado diversos tipos de innovaciones en cualquiera de sus fases.

La generación de valor a partir de conocimiento interno y externo trae consigo la innovación abierta, que puede llegar hasta el punto de que los propios clientes sean generadores de ideas y soluciones que puedan impactar el futuro del negocio. De igual forma, la innovación abierta beneficia a las industrias y los mercados, porque los renueva y mejora a partir de la cooperación que puede surgir entre los mismos competidores.

#### **f. Innovación colaborativa**

Como consecuencia de que las organizaciones cuentan con competencias únicas que le son insuficientes para desarrollar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, los mercados del mundo han tenido que transformarse (Lee, Olson & Trimi, 2012). Por tal motivo, la innovación colaborativa busca impulsar acciones de participación de múltiples actores que también estén fuera de las fronteras de la organización y que cuenten con características y recursos distintos, para cumplir estos objetivos (Saragih & Tan, 2018). Es de esta manera que las organizaciones no deben ser fuentes únicas de ideas innovadoras, sino que deben tener en cuenta el papel de las partes interesadas

externas, como clientes, proveedores, organizaciones gubernamentales e incluso competidores (Lee, Olson & Trimi, 2012).

*Figura 5.* Diferencias entre la innovación abierta y la innovación colaborativa



**Fuente:** Mejía-Villa, A.; Recalde, M.; Alfaro, J. y Gutiérrez, E. Las asociaciones empresariales como comunidades de innovación colaborativa: Desarrollo de un modelo teórico (p.13). XXVII Congreso de ACEDE.

Como se puede apreciar, este tipo de innovación no es distinta al modelo propuesto en la innovación abierta, sino que es un tipo de práctica de innovación abierta, la cual es diferente por (1) sus integrantes aportan recursos y capacidades diferentes, pero que se complementan a la vez (2) está orientada hacia un objetivo mutuo (3) hay un interés común (4) es común que haya resultados impredecibles; (5) los actores son interdependientes entre sí y la interactividad de ellos durante el proceso es más alta que en otros tipos de innovaciones y, finalmente, (6) la honestidad y equidad son clave para el éxito de la innovación (Mejía-Villa, Recalde, Alfaro y Gutiérrez, 2017).

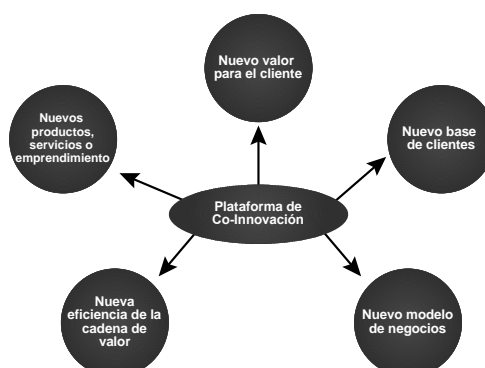
En la misma línea y, de acuerdo con la *Figura 5*, la innovación colaborativa tiene una serie de prácticas que están basadas en relaciones de colaboración, mientras que las de la innovación abierta están basadas en relaciones de cooperación. La diferencia entre estas dos radica en que las relaciones de cooperación son motivadas por el interés propio de recibir una serie de beneficios como resultado de compartir ideas, información o recursos. En cambio, en las relaciones de colaboración, las partes involucradas están comprometidas entre sí, con los intereses propios y de los demás

(Miles, Miles, Snow, 2005). Se podría concluir que, al momento de innovar en conjunto con otros actores, la innovación colaborativa es más beneficiosa, ya que hay un mayor compromiso entre todos los involucrados, lo que crea lazos de confianza y permite que exista una motivación mutua.

### g. Co-Innovación

La co-innovación (Ver en *Figura 6*) nace como consecuencia de las motivaciones ya planteadas de los demás tipos de innovación (Lee, Olson & Trimi, 2012). Sin embargo, esta es una plataforma en la que las ideas internas, externas, colaborativas y co-creadas convergen para crear experiencias o valor organizacional, que beneficie a todos los involucrados, incluso a los consumidores. Ésta, además, se convierte en una capacidad determinante de las organizaciones para mantener y fortalecer su posicionamiento competitivo en los mercados. Este tipo de innovación busca que las compañías creen nuevos productos, procesos y organizaciones al compartir conocimientos, competencias y recursos complementarios y atravesando varias fases de elaboración de estrategias, mediante las cuales exploran, desarrollan y realizan de manera interactiva sus ambiciones co-innovadoras (Benedict & Nurnberg, 2012).

*Figura 6.* Plataforma de Co-Innovación



**Fuente:** Traducción propia basada en (Lee, Olson & Trimi, 2012)

El concepto de valor organizacional, en este caso, se aparta del creado por la economía tradicional, en donde éste es visto como algo que hacía parte de los productos



o servicios, entregados de forma unidireccional por los fabricantes. En cambio, para la co-innovación, el valor organizacional se crea en el mercado y se constituye por la participación y la colaboración de las organizaciones con sus clientes (Saragih & Tan, 2018).

Tabla 2. *Definición de elementos de la plataforma de la Co-Innovación*

<b>Convergencia</b>	Combinación sinérgica de diferentes objetos o ideas para diferentes contextos para la creación de valor.
<b>Colaboración</b>	Es un propósito compartido que busca hacer ganancias, experiencias de participación, reconocimiento sin recompensas financieras, o simplemente por diversión.
<b>Co-creación</b>	Involucrar a diversos actores para crear experiencias valiosas juntas se mejoras las economías de red.

**Fuente:** Elaboración propia basado en (Lee, Olson & Trimi, 2012)

La plataforma de la co-innovación permite que las organizaciones creen valor con otros actores a través de la convergencia, colaboración y co-creación (Tabla 2) en cinco áreas, estas son: (1) nuevos productos, servicios o emprendimientos, (2) innovación de la cadena de valor, (3) reinventar el concepto de valor para el cliente (valor compartido), (4) expandir la base de clientes y (5) crear nuevos modelos de negocio. Es decir, al momento de innovar en conjunto con otros actores, las organizaciones deben escoger alguno de estos cinco caminos para hacerlo (Lee, Olson & Trimi, 2012).

Teniendo en cuenta que los sitios Web nos limitan un análisis a más profundidad sobre los resultados de las innovaciones o sus fuentes de información, para esta investigación la tipología utilizada para realizar el análisis será la de la innovación según su campo, es decir si las organizaciones tienen tendencia a que este tipo de procesos sean tecnológicos o administrativos.

Ahora bien, como se puede evidenciar en cada uno de los modelos o perspectivas de innovación presentados anteriormente, la comunicación juega un papel clave en el relacionamiento y transmisión de información entre los actores de este tipo de procesos

estratégicos. Por lo anterior, en el capítulo siguiente, se desarrollará de qué forma la comunicación funciona y cómo soporta a la innovación en las organizaciones.

## **2.2 Comunicación estratégica**

En este capítulo se examinará lo que es la comunicación estratégica (CE), posteriormente se explicará cuándo la comunicación se convierte en estratégica, para luego presentar los modelos adaptativo, lineal y crítico de la CE; los mensajes como recurso estratégico y, finalmente, la comunicación orientada a fomentar, acompañar e impulsar la innovación.

La comunicación estratégica tomó popularidad cerca a la mitad de la Segunda Guerra Mundial, al ser utilizada originalmente solo para los programas de comunicación de los gobiernos nacionales y las fuerzas militares (Holtzhausen & Zerfass, 2015). Sin embargo, con la llegada de la modernidad, este término comenzó a ser empleado en otro tipo de organizaciones e incluso, algunos autores señalan que la incertidumbre organizacional ocasionada por la crisis económica mundial de 2008/2009, fue la consecuencia del rápido desarrollo y acogida que tuvo su práctica en las organizaciones (Falkheimer & Heide, 2014).

La CE debe ser vista desde un enfoque holístico de la comunicación, con el propósito de integrar todas las funciones comunicativas que hacen parte de la organización, en una única función o área (Falkheimer & Heide, 2014). Es así como las relaciones públicas, el *marketing*, las comunicaciones financieras, internas, externas, de salud y públicas deberían reunirse bajo la gran sombrilla denominada comunicaciones estratégicas.

Figura 7. Proceso de la comunicación estratégica según Argenti (2013)



**Fuente:** Elaboración propia, adaptado de Argenti (2013).

En cuanto a cómo es su funcionamiento, la comunicación estratégica es vista comúnmente como un proceso lineal, ya que, al existir en función del cumplimiento de una estrategia, para muchos, alcanzarla, es considerado el final del proceso. Sin embargo, como se presenta en la *Figura 7*, la CE funciona de manera cíclica, donde a diferencia de la comunicación tradicional, la organización no solamente comunica, sino que también escucha a sus públicos y les responde. A partir de allí se establece un proceso continuo de intercambio de mensajes en función de aportar al cumplimiento de la estrategia global de la organización, alinearse en sus propósitos y proporcionar una comunicación persuasiva y colaborativa en las organizaciones, que dependa del relacionamiento de sus públicos y que esté lista a mantener mensajes constantes (Holthauzen, 2008).

### 2.2.1 Definiciones

Para empezar, es necesario resaltar que cualquier función organizativa de la comunicación, de cualquier integrante de la organización, puede designarse como comunicación estratégica, sí y solo sí, esas actividades son orientadas y evaluadas para los objetivos globales de la organización y sus públicos (Zerfass, Vercic, Nothhaft, & Page, 2018).

Ahora bien, desde el punto de vista organizacional, la comunicación estratégica es definida como intencional, planificada y deliberada, con la que es posible gestionar los recursos intangibles de la organización, desde los líderes y miembros, para cumplir su misión y reforzar el posicionamiento estratégico global de la misma (Argenti, Howell & Beck, 2005; Ritter, 2003; Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler & Vercic, 2007; Carrillo, 2014; Holtzhausen & Zerfass, 2015). Por su parte, Argenti (2013) señala que esta comunicación debe estar alineada con la estrategia general de la organización, con el objetivo de mejorar su posicionamiento estratégico.

Es preciso resaltar que en este tipo de comunicación es importante realizar seguimiento y el control, para poder determinar de qué modo los programas tienen algún impacto o resultado en el plan estratégico global de la organización (Ritter, 2003).

También, la comunicación estratégica es definida como un elemento que transforma los vínculos entre la organización y sus entornos en relaciones armoniosas y positivas, siendo así una comunicación sustancial para la supervivencia y el éxito sostenido de las empresas y la cual es utilizada para participar en conversaciones de importancia estratégica para sus objetivos (Durán, Cisneros, Meléndez & Martínez, 2016; Zerfass, Verčič, Nothhaftd & Page Werdere, 2018 ). Como resultado, se convierte en “un sistema experto utilizado por organizaciones e individuos para lograr o hacer cumplir la legitimidad en relación con diferentes públicos, instituciones o partes interesadas” (Falkheimer & Heide, 2014, p.128).

Este tipo de comunicación es una manera de ser y transformar, por lo que, en ésta, se gestionan y planifican, no solo debates reales, sino también problemas reales a los que se ve enfrentada la organización (Massoni, 2008). Es decir, es un recurso fundamental que contribuye a informar a los actores y a orientar las acciones de la organización (Durán, Cisneros, Meléndez & Martínez, 2016).

A partir de las anteriores definiciones, la comunicación estratégica se considera como un recurso fundamental, intencional, planificado y deliberado que, desde los recursos intangibles de la organización, crea relaciones sólidas con sus entornos con el propósito de reforzar un posicionamiento estratégico global y aportar al cumplimiento de éste.

De igual manera, es preciso tener en cuenta que la comunicación es estratégica si cumple tres condiciones: a) cuando la comunicación es considerada elemento central en la toma de decisiones de una organización; b) cuando los objetivos establecidos en las estrategias de comunicación están alineados con la estrategia global de la organización; y c) cuando la estrategia de comunicación está planteada en tres niveles, que van de lo general a lo específico: el estratégico, el táctico y el operativo (Preciado, Guzmán & Losada, 2013).

Respecto a la primera condición, que las áreas de comunicación cuenten con el poder de toma de decisiones en la organización, significa que sus directores deben actuar como estrategas, ser capaces de analizar escenarios en los que interactúa la organización, y contar con los recursos y conocimientos suficientes para participar de la toma de decisiones en la compañía. Así mismo, gracias a que en la actualidad se presenta un fenómeno de sobreinformación, que obliga a las organizaciones a enfrentar situaciones como las *fake news* (información falsa, manipulación de datos o filtros de información), éstas deben estar en un constante relacionamiento con sus públicos, para no poner en riesgo su confianza (Preciado, Guzmán & Losada, 2013).

En cuanto a la segunda condición, el área de comunicaciones debe estar alineada a la dirección de la organización y, por consiguiente, a la misión y a los fines estratégicos de la compañía. Es por esta razón que el área de Comunicaciones debe

planificar sus acciones y direccionarlas al cumplimiento de la estrategia global del negocio (Preciado, Guzmán & Losada, 2013).

La tercera condición señala que los tres niveles que componen la estrategia de comunicación deben estar orientados así: En el nivel uno, la estrategia, se debe definir hacia dónde se quiere ir; el nivel dos, el táctico, que consiste en que, tras definir las funciones comunicativas que se van a emplear, se asigne la forma como se va a alcanzar lo propuesto en la estrategia. Finalmente, el nivel tres, el operativo, determina los recursos para la actividad diaria y las acciones cotidianas, con el propósito de mantener la orientación estratégica (Preciado, Guzmán & Losada, 2013).

Otra condición para que la comunicación sea estratégica es cuando ésta valora de manera importante los activos intangibles de una organización, como son la marca, la reputación, la imagen, la cultura, el talento, entre otros, los cuales requieren de la comunicación para ser relevantes (Salas, 2013); a esta lista de activos debe ser agregada la confianza en la cual, su construcción y mantenimiento, se ha convertido, de acuerdo con el *European Communication Monitor* (2019), en el desafío de los departamentos de comunicaciones estratégicas. En ese sentido, una última condición propuesta, es que la comunicación debe tener un carácter reflexivo, es decir, la organización analiza los valores y estándares de sus *stakeholders*, los discute con los integrantes de la compañía y, de acuerdo con esto, se ajusta de manera efectiva a su entorno (Verhoeven, Zerfass & Tench, 2011).

Las anteriores cinco condiciones representan en su totalidad las actividades clave de las áreas de comunicación estratégica, dentro de la estrategia global de los negocios, pues además de aportar a su cumplimiento, ésta y sus integrantes deben trabajar para velar por el mantenimiento de las relaciones con sus *stakeholders*, dar

rápida respuesta a las situaciones que deba enfrentar la organización y visibilizar elementos tan profundos como la reputación y la confianza.

## 2.2.2 Modelos de comunicación estratégica

Durante décadas los investigadores han usado el término estrategia de una forma deliberada, llegando incluso a pensar que esta solo se trabaja desde un único modelo de pensamiento. Sin embargo, al ser multidimensional y situacional, y a que, en consecuencia, varía de acuerdo con el tipo de industria, Chaffee (1985) propuso tres perspectivas, cada una de ellas asociada al modo de concebir la estrategia: lineal, interpretativa y adaptiva. Con esta clasificación busca contribuir a la identificación de los patrones que son predominantes en la gestión estratégica, pues los procesos de creación de la estrategia pueden adoptar diferentes características dependiendo del tipo de organización (Pascuci & Alves, 2018).

Existe una relación entre estos tres modelos y la comunicación estratégica (Papa, Daniels y Spiker, 2008), presentada en la Tabla 3, en la que los modelos lineal y adaptativo se relacionan fuertemente con la perspectiva clásica de la comunicación organizacional, mientras que el interpretativo se alinea con la perspectiva que lleva el mismo nombre. Finalmente, proponen una perspectiva crítica, la cual busca abordar la estrategia desde un punto de vista opositor. Es preciso resaltar que, sin importar la perspectiva, los programas de comunicación estratégica deben enfocarse no solo en la transmisión de mensajes para influir en los públicos sino, de igual manera, en las formas en que los públicos buscan y utilizan información.

Tabla 3. *Modelos de comunicación estratégica*

Modelo	Modelo de estrategia de Comunicación de Chaffe (1985)	Perspectiva	Campo del trabajo
			<b>Comunicación Interna:</b>
			Orientación y adoctrinamiento
			Provisión de información sobre compensación y beneficios

<b>Tradicional</b>	Lineal y adaptativo	Examina la CE desde los problemas de las formas efectivas de comunicación pública: interna y externa.	Explicación y facilitación del cambio organizacional
			Promoción de la moral de los empleados
			<b>Comunicación externa:</b>
			Estrategias de construcción de imagen
			Relaciones públicas
			Solución de problemas
			<b>Comunicación de riesgo y crisis</b>
<b>Interpretativo</b>	Interpretativo	Examina la CE en términos de la construcción social de la realidad y los procesos organizacionales de creación de sentido	Construcción de una estrategia en la relación gerencia-partes interesadas
			Los símbolos y las significaciones son clave en todos los tipos de manifestaciones de comportamiento organizacional
			Creación de sentido en la construcción de la estrategia
			Creación de sentido en la ejecución de la estrategia
<b>Crítico</b>		Examina la CE como un instrumento de control y dominación desde la alta dirección	Alerta sobre la manipulación y distorsión de símbolos para servir a los intereses de la élite y de los privilegiados
			Propone hacer frente al control hegemónico
			Crítica el uso del posicionamiento ideológico para sus propios intereses
			Se propone la comunicación como agente transformador de la organización

**Fuente:** Elaboración propia basada en Papa, Daniels y Spiker (2018)

Tras analizar las perspectivas y campos de trabajo de los modelos de comunicación estratégica planteados por Papa et al. (2018), los cuales, a su vez, están basados en la propuesta de modelos de estrategia de Chaffee (1985), a continuación, se presentan algunas consideraciones sobre cada perspectiva.

**i. Perspectiva tradicional:** Este modelo diferencia la comunicación estratégica en interna y externa. En cada una de ellas, las acciones surgen desde una planificación a largo plazo, que tiene como objetivo mantener o generar procesos de cambio organizacional.

La comunicación interna estratégica busca informar a los empleados, responder a sus necesidades de motivación, lograr que se sientan identificados con la organización y que se adapten a su funcionamiento. Por su parte, la comunicación estratégica externa, busca manejar la relación con los públicos y trabajar para responder a los problemas que surjan con los *stakeholders*.

De acuerdo con Papa et al. (2018) la función global de la comunicación estratégica en este modelo es estar supeditada a la aprobación de los



planes por parte de la cabeza de la organización, por lo que se interpreta que su poder es reducido.

**ii. Perspectiva interpretativa:** Este modelo percibe la comunicación estratégica como un recurso clave para la organización, por lo que la función cuenta con la autonomía suficiente para actuar. Dentro de las organizaciones, el área de comunicaciones se encuentra a la misma altura de la dirección organizacional, es por esto por lo que cada uno de sus procesos y acciones, como la vigilancia del entorno para no solo encontrar riesgos, sino oportunidades; la comunicación de activos intangibles y analizar cómo responden los públicos, son acciones que deben estar orientadas al cumplimiento de la estrategia global de la organización.

**iii. Perspectiva crítica:** Este modelo ve a la comunicación estratégica como un poderoso instrumento de control, ya que considera que las cabezas de las organizaciones son quienes hacen uso de este recurso para manipular a sus colaboradores a través de discursos y símbolos. Se puede pensar que, a través del posicionamiento ideológico, la organización puede llegar a alcanzar sus estrategias globales.

De las tres perspectivas presentadas, la interpretativa es la que más se ajusta a la definición de comunicación estratégica planteada en esta investigación, pues además de ser considerada un elemento fundamental para las compañías, crea y mantiene las relaciones con sus públicos estratégicos a partir de sus recursos intangibles, planifica su estrategia alineada a los objetivos estratégicos de la organización y ve el análisis de sus entornos como una oportunidad para reforzar el posicionamiento estratégico de las entidades.

### 2.2.3 Los mensajes en la comunicación estratégica

La comunicación estratégica, al ser de naturaleza multidisciplinaria<sup>2</sup>, cuenta con la facilidad de integrar teorías y conceptos de diversos campos, con el único propósito de comprender de una manera holística los procesos y resultados que se dan en la comunicación organizacional (Page, 2015). Un ejemplo de lo anterior es el modelo de procesos de las relaciones públicas propuesto por Long & Hazleton (1987), quien las describe como estrategias de mensajes que son dirigidos a los *stakeholders* de las organizaciones, con el fin de interactuar con ellos y alcanzar los objetivos.

Este modelo consiste en un entorno multidimensional y tres subsistemas: organizacional, público objetivo y comunicaciones; este último cuenta con una función de codificación y entrega de mensajes, el cual abarca los límites del entorno, la organización y el subsistema de público objetivo (Hazleton, Toward a Systems Theory of Public Relations, 1992). Esta propuesta ha servido para entender que, aunque en las relaciones públicas crear mensajes estratégicos efectivos para llegar a los públicos es clave, en ésta no se han podido desarrollar estrategias de mensajes con el fin de comunicarse con las audiencias (Page, 2015).

---

<sup>2</sup> De acuerdo con Zerfass et al. (2018), la “comunicación estratégica” opera como un reemplazo de “comunicación integrada” (marketing, relaciones públicas, comunicación técnica, comunicación política y campañas de información / marketing social), que es un término general para todo tipo de comunicación orientada a objetivos, e iniciada por organizaciones para dirigirse a cualquier tipo de partes interesadas y audiencias.

Tabla 4. *Funciones psicológicas de los mensajes según Hazleton (1992)*

Estrategia	Característica	Uso	El mensaje
Informativa	Se basa en la presentación de hechos imparciales a un público motivado y racional	Mejorar el reconocimiento de problemas.	No son concluyentes sino que se espera que el público saque sus propias conclusiones a partir de datos precisos.
			Lenguaje neutral y patrones de organización orgánicos o naturales.
Facilitadora	Apela al consenso de las partes para ser exitosa	Crear conciencia sobre problemas	Sugieren una gran cantidad de alternativas para solucionar problemas.
		Concientizar en los procesos de cambios	
		Ayudan a hacer más fácil la implementación de los cambios para y/o entre el público objetivo, porque existe acuerdo en la necesidad de cambio entre el público y la organización.	
Persuasiva	Apela a los valores y/o emociones del público	Para inducir al público a la reasignación de recursos.	Lenguaje no neutral y que refleje la importancia del problema
		Cuando no hay control directo sobre un público, se manipulan los recursos valorados por este.	Contienen llamado a la acción, sea tácito o explícito.
		Para motivar el público a cambiar	El mensaje es estructurado
De poder	Son técnicas coercitivas	Cuando la necesidad del cambio del receptor es baja	Puede ser positivo, pues la fuente del mensaje controla un resultado esperado por el receptor.
		Para reasignar recursos para iniciar o mantener una transformación	Puede ser negativo, pues la fuente del mensaje controla un resultado temido por el receptor.
		Cuando hay resistencia al cambio, se necesita implementar una solución en corto tiempo o el cambio debe ser rápido.	
Negociación	Intercambio organizado de mensajes entre comunicadores	Cuando no hay compatibilidad entre los objetivos de las partes.	Hay retención estratégica de información
	Se basa en una relación obligatoria entre el creador del mensaje y su receptor.		Uso de símbolos que diferencian a los grupos, como "ellos" y "nosotros"
Resolución cooperativa de problemas	Refleja la voluntad de definir conjuntamente los problemas y su solución	Cuando hay interdependencia de las partes, pero saben que la solución de los problemas depende de la colaboración mutua	Hay intercambio abierto de información
			Lleva a compartir posiciones y responsabilidades sobre el tema
			Hay símbolos inclusivos como el "nosotros"

**Fuente:** Elaboración propia basada en Zaltman y Duncan (1977) y Hazleton (1992).

Para analizar la función psicológica del mensaje, se plantearon seis estrategias (Ver en Tabla 4): facilitar, informar, persuadir, de poder, negociación y resolución de problemas (Zaltman & Duncan, 1977; Grunig, 2000). Con estas seis propuestas se desarrolló una taxonomía que analiza de qué manera las organizaciones utilizan los mensajes cuando se comunican con sus públicos (Page, 2015).

De acuerdo con las funciones psicológicas, es posible concluir varias razones por las que este modelo de procesos de relaciones públicas se adapta a la comunicación estratégica. En primer lugar, gracias a que las relaciones públicas son vistas como un

recurso de comunicación en la dirección de una organización. Segundo, por la función del mensaje, ya que éste determina a qué audiencia va dirigido y los posibles efectos que esta elección estratégica puede tener en la conducta, motivaciones o cognición de los públicos. Tercero, gracias al tipo de estrategia planteada en cada mensaje, éstos pueden ser utilizados para reforzar la comunicación de los recursos intangibles de la organización como la confianza y la reputación. Cuarto, estas funciones psicológicas planteadas por el autor, vistas desde una perspectiva crítica, cumplirían la función manipuladora de la CE planteada por este modelo.

Finalmente, a partir de la condición para que la comunicación sea estratégica propuesta por Verhoeven et al., (2011), este modelo que se ejerce como función comunicativa de la dirección de una compañía, busca que la organización se ajuste de forma efectiva a sus públicos con el propósito de poder alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y estructura los mensajes a partir de sus necesidades.

#### **2.2.4 Cómo se comunica la innovación de manera estratégica**

Como ya se ha mencionado previamente, la innovación se ha convertido en una habilidad necesaria para que las organizaciones del mundo se enfrenten a los cambios que día a día han traído los procesos de la globalización, la migración a gran escala y el surgimiento de nuevos mercados. Sin embargo, en países como Alemania, se pierden cerca de 40 billones de euros cada año en procesos de innovación no exitosos, lo que es resultado de la falta de comunicación en su desarrollo (Zerfass & Huck, 2007). Esta falencia proviene desde el planteamiento del modelo lineal de la innovación, sin importar su tipología, ya que propone que la comunicación tenga una participación menor, al final del proceso y como una herramienta, cuyo propósito solo es difundir las innovaciones.

A pesar de este panorama, se ha buscado darle un papel relevante a la CE en este tipo de procesos, además del de construir confianza, dar forma a la imagen y reputación de las organizaciones, y mantener las relaciones con los públicos de interés. Lo que se busca es que, desde su tarea de analizar los escenarios a los que la organización se ve expuesta, pueda ser una gran aliada, no solo para impulsar procesos de innovación, sino también para desarrollarlos.

Este tipo de comunicación vista más allá de simplemente difundir las innovaciones, asigna un papel importante a la comunicación estratégica, para crear interacciones simbólicas entre la organización y sus *stakeholders*, con el fin de soportar todo lo relacionado con los nuevos productos, servicios, procesos y tecnologías, dentro y fuera de la organización (Mast, Huck & Zerfass, 2005). De este modo la comunicación, siendo parte integral del proceso de innovación, soporta o apoya desde la fase de generación de conocimiento hasta la penetración del mercado para lograr mantener la habilidad innovadora de las organizaciones (Zerfass & Huck, 2007). Los tres niveles en los que se trabaja desde la comunicación estratégica para facilitar los procesos de innovación se comentan en los siguientes apartados.

**i. Nivel macro:** Desde los medios de comunicación y el periodismo de innovación es necesario poner en la agenda pública el debate sobre ideas y tecnologías, para construir significados y generar debates internos en grupos nacionales y regionales (Zerfass & Huck, 2007).

Desde este planteamiento, la comunicación estratégica facilitaría los procesos de innovación abierta en las organizaciones, pues desde la creación de este tipo de debates puede incentivar a la sociedad, organizaciones de otras industrias o a los competidores, a generar conocimiento y enriquecer los procesos de innovación de las compañías.

**ii. Nivel meso:** Desde la comunicación, se deben crear programas y campañas para que los públicos de interés de la organización comprendan el papel fundamental de la innovación en las organizaciones (Mast & Zerfass, 2005).

A través de las funciones comunicativas que integran la comunicación estratégica, como son la comunicación interna, externa, relaciones públicas y publicidad, los departamentos de CE deberán planificar estrategias encaminadas a crear una relación robusta entre los públicos de la organización y los procesos de innovación, con el propósito de que existan involucramiento y aportes relevantes a este objetivo estratégico de la organización.

**iii. Nivel micro:** Los gerentes deben contribuir a las innovaciones mediante la mediación del significado en las relaciones sociales asimétricas, desde la comunicación de liderazgo dirigida a los colaboradores (Zerfass & Huck, 2007).

Al igual que para la cultura orientada a la innovación, los líderes son sujetos clave en la CE, en los procesos de innovación en las compañías, pues mediante acciones concretas pueden impulsar este tipo de procesos, instruir a sus colaboradores, empoderarlos y convertirse en ejemplos a seguir.

Estos tres niveles de campo de acción de la comunicación estratégica en los procesos de innovación en las organizaciones son fundamentales para articular a los públicos de interés alrededor de esta meta organizacional. De tal forma, los departamentos de comunicaciones, al igual que se alinean con la estrategia corporativa, orientan y miden sus procesos estratégicos de acuerdo con su aporte a la estrategia global de la organización, deben alinearse a la estrategia de innovación, trabajar desde una posición de toma de decisiones y orientar las acciones desde las diversas funciones comunicacionales existentes en las compañías, para colaborar en el logro y éxito de los procesos de innovación.

## 2.2.5 Comunicación estratégica de la innovación en páginas Web

Además de que las Web corporativas son herramientas de comunicación dinámicas, directas y fiables para ofrecer información sobre el quehacer de la organización, también son espacios que facilitan conseguir información sobre sus características directivas, de gestión y su direccionamiento estratégico (Llopis, González & Gascó, 2009). Se han convertido, además, en un elemento clave con el que cuentan las organizaciones, como resultado del desarrollo de la Web 2.0,<sup>3</sup> donde las empresas tienen a su disposición herramientas para llamar la atención de sus *stakeholders* (Kamel & Wheeler, 2007; Pérez, Gómez & Marco, 2015).

Con la transición de la Web 1.0 hacia la Web 2.0, surge una actitud y posibilidad de colaboración y participación de las personas para brindar mejores y nuevos datos, servicios y aplicaciones online (Ver en Tabla 5), facilitando así la opción de aprender, al permitir acceso a todas las personas que, a través de diversos tipos de dispositivos, puedan y quieran participar activamente con otros usuarios, compartiendo contenidos, experiencias y conocimientos (Flores, Bertolotti & González, 2007).

**Tabla 5.** *Aplicaciones de la Web 2.0*

<b>Aplicación</b>	<b>Descripción</b>
<b><i>Blog</i></b>	Sitio Web personal autogestionado compuesto por entradas individuales mediante cronología inversa (Origüela 2006)
<b><i>Wiki</i></b>	Sitio Web donde cualquier usuario habilitado por el sistema puede editar un contenido fácilmente (Ebersbach, Glaser & Heigl, 2006)
<b><i>Media Sharing</i></b>	Sitio Web que habilita el almacenamiento gratuito de contenidos multimedia para ser compartidos y de libre acceso a cualquier usuario.
<b><i>Mash-up</i></b>	Aplicaciones híbridas formadas a partir de aplicaciones existentes
<b>Redes Sociales</b>	Aplicaciones donde cualquier usuario es capaz de contactar con otros usuarios generando una cartera de contactos que es capaz de gestionar. Su uso empresarial se debe a la posibilidad de poder identificar expertos en un tema concreto (Mckinsey 2007)

<sup>3</sup> De acuerdo con Pérez (2011) la Web 2.0 es la Web con un espacio de interacción donde la gente puede relacionarse.

<b>Podcast</b>	Entradas de contenidos multimedia de video o de audio alojadas <i>Information Systems and ICT 708</i> en aplicaciones tipo blog. La distribución es similar a cualquier post de un blog. Su proliferación se debe en gran medida a la sindicación RSS.
<b>Social tagging</b>	Aplicaciones que permiten clasificar contenidos digitales mediante etiquetas, asignadas por el usuario, pudiendo compartirlos con otros usuarios de la red.
<b>Sindicación RSS</b>	Permite a los usuarios sindicados a un sitio Web ser avisados de las actualizaciones sin la necesidad de ir al sitio Web en concreto. Implica el uso de un software agregador de contenidos ( <i>googlereader, bloglines...</i> ) que gestiones las sindicaciones RSS a los sitios Web deseados por el usuario

**Fuente:** Tomado de Lleó y Gil, 2008.

Como se puede ver en la Tabla 5, las aplicaciones que componen a la Web 2.0 giran en torno a la creación de comunidades, colaboración, co-creación o creación compartida, que al momento de ser utilizadas en las organizaciones pueden mejorar la forma en que sus empleados trabajan, escuchan, llegan a sus clientes e incluso les permiten innovar (Xarchos & Charland, 2008). Los blogs, las wikis y las redes sociales son las aplicaciones más utilizadas para esto (Andriole, 2010). Cuando la innovación se ve soportada a través de esta herramienta denominada Web 2.0, las organizaciones pueden llegar a hacer acuerdos de colaboración con otras compañías o individuos, superando limitaciones de la empresa y aprovechando el conocimiento exterior, con el fin de incrementar su productividad y competitividad (Jiménez, Olmedo, Sánchez & Martínez, 2013).

Pero los beneficios no surgen únicamente desde el exterior, pues dentro de las organizaciones se puede ahorrar mucho dinero y tiempo a través de la construcción de culturas más colaborativas, en donde a través de la tecnología ofrecida por Web 2.0 se impulse el crecimiento de la colaboración entre las distintas áreas que componen las empresas (Asociación Nacional de Empresas de Internet – ANEI, s.f.). Además, Internet posee un potencial casi natural para resolver problemas comunes y para que surja la creatividad conjunta (Lindermann et al. 2009). Es, sin duda, una tecnología que fue creada para ser parte de las organizaciones, para que transformen colectivamente la participación masiva en resultados valiosos (Dawson 2007).



De igual forma, cuando se integra a los sistemas tradicionales de gestión del conocimiento y a las plataformas de colaboración de las organizaciones, pueden facilitar la captura de conocimiento de los empleados y permitir que esta información esté a disposición de la compañía y de otros usuarios (Huertas, Ruiz y& López, 2011).

De esta manera, la Web 2.0 se ha convertido no solo en una oportunidad de negocio para las organizaciones, para vender sus productos o promocionarlos, sino que también es una plataforma de creación de valor que surge a través de la creación de relaciones que están basadas en la colaboración, la innovación, la lealtad de clientes a beneficio de los intereses de las empresas (Ramos & Román, 2009).

## Capítulo 3

### Metodología de investigación

#### 3.1 Nivel de investigación

Como el propósito principal de este estudio es determinar la presencia de las variables que definen la comunicación estratégica para la innovación en el contenido de las páginas de las empresas de la región de la Sabana Centro de Cundinamarca, esta investigación tiene un alcance descriptivo, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental transaccional. Lo anterior teniendo en cuenta que, en primer lugar, con este tipo de estudios se busca describir de qué manera se comunica la innovación en las páginas Web de las empresas. En segundo lugar, se observa la situación ya existente de los sitios Web de las organizaciones objeto de estudio de la presente investigación, y en ningún momento se analizan variables para ver el efecto de una sobre otra. En tercer lugar, la recolección de las páginas Web se realiza en un momento determinado y por una única vez (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Finalmente, la investigación es de tipo cuantitativa, pues persigue describir de forma objetiva y cuantificable el contenido encontrado en los sitios Web de las organizaciones de la Sabana Centro. Además, este método permite hacer inferencias reproducibles y válidas de los datos encontrados y su contexto (Krippendorff, 1980; citado por Sánchez, 2005).

#### 3.2 Propuesta de elementos para analizar la comunicación estratégica de la innovación en las páginas Web

De acuerdo con lo señalado en capítulos anteriores sobre las condiciones para que la comunicación sea estratégica, los tres niveles de la CE para comunicar procesos de innovación y las aplicaciones de la Web 2.0 presentadas en la *Tabla 5*, en este capítulo se presenta una propuesta de instrumento realizado a partir del análisis de esta información. El instrumento tiene como objetivo analizar el contenido de los sitios Web

de las organizaciones, comprobar cómo es la comunicación de la innovación y si ésta es estratégica.

El análisis con este instrumento (Ver tabla 7) se hace a partir de indicadores propuestos, una serie de características extraídas de los tres niveles de la CE para la innovación, de Zerfass y Huck (2007). Con cada uno de estos indicadores, también se determinará si las empresas cumplen las condiciones para que su comunicación sea estratégica. Es necesario aclarar que, solo se tomarán tres de las cinco condiciones propuestas en el marco teórico, ya que éstas son las únicas que pueden ser observadas dentro del contenido y estructura de los sitios Web.

**Tabla 6.** *Propuesta instrumento de análisis*

VARIABLE	CONDICIÓN	NIVEL	INDICADOR
	<b>La comunicación debe tener un carácter reflexivo</b>	MACRO (1-2)	Para la organización es valioso dirigir espacios de comunicación bidireccional con sus públicos externos con el propósito de generar ideas o fortalecer procesos de innovación. Para la organización es necesario interactuar regionalmente con el fin de establecer sus procesos de innovación.
<b>Comunicación Estratégica</b>	<b>Los objetivos establecidos en las estrategias de comunicación están alineados con la estrategia global de la organización</b>	MESO (3-8)	Explicar los procesos de innovación de la organización es una tarea necesaria.
			Comunicar los resultados de los procesos de innovación es clave para la organización.
			La misión de la organización comunica la importancia del cambio continuo en la organización
			La visión de la organización comunica que la innovación es un elemento clave para la organización
			La página Web cuenta con una sección única para innovación
	<b>La comunicación debe tener un carácter reflexivo</b>	MICRO (9-10)	Tipos de contenidos en la Web en donde se habla de innovación
<b>La comunicación valora de manera importante los activos intangibles de una organización</b>	Para la organización es clave contar con espacios en su Web para que los públicos pueden compartir su conocimiento e ideas. La organización fomenta una cultura de empoderamiento y cumplimiento de objetivos en sus colaboradores.		

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 6, en la columna de indicador, se establecen los elementos que deben tener estas páginas respecto a la comunicación estratégica sobre contenidos de innovación. El contenido desarrollado en cada uno de los niveles se

debería encontrar de acuerdo con la posibilidad y funcionalidad que cada aplicación o herramienta de la Web 2.0 les brinda a los usuarios y las respectivas organizaciones que los implementan. De igual forma, como se puede observar, estos niveles buscan involucrar a través de la comunicación a todos los públicos de la organización, de acuerdo con la capacidad e importancia de su interacción respecto a los procesos de innovación de las organizaciones.

Finalmente, en la columna de condición, se describe las características que debe cumplir este mismo contenido para ser considerado como estratégico y que pueden ser evaluados dentro del mismo; determinando así la existencia o no de una comunicación estratégica en los sitios Web.

### **3.3 Diseño de la investigación**

La herramienta de medición aplicada para esta investigación fue un código para el análisis cuantitativo de contenido de medios, el cual se aplicó en un solo periodo de tiempo. Este código fue utilizado para analizar las páginas Web pertenecientes a empresas de la Sabana Centro de Cundinamarca. Por lo anterior, la investigación aquí planteada es de base no experimental de corte transaccional.

### **3.4 Población y muestra**

#### **3.4.1 Población**

Para este caso, gracias a que la información proporcionada es de acceso libre al público, se realizó la creación de una base de datos de las 31.339 empresas (Revista Dinero, 2019) que, para 2019 contaban con su matrícula activa y hacían parte de la Sabana Centro.

#### **3.4.2 Muestra**

Para esta investigación se ha aplicado un muestreo por conveniencia, en el cual se permite elegir a los casos accesibles que acepten ser incluidos en la investigación

(Otzen & Manterola, 2017). De esta manera, a partir de la población, se realizó la búsqueda de cuáles contaban con sitio Web, que incluyeran información suficiente sobre aspectos relacionados con la estrategia de negocio e innovación. Como resultado, 98 fueron seleccionadas (Ver en Tabla 7).

**Tabla 7. Muestra de empresas**

#	Nombre empresa	#	Nombre empresa	#	Nombre empresa
1	Alpina	34	Sedial Group	67	Marcopolo
2	Brinsa	35	Sika	68	Grundfos
3	Biolore	36	Bioempak	69	Ofipartes
4	Nutreco	37	Peri	70	Clariant
5	Thermoform	38	Catemar	71	TPM Colombia
6	Cabarria Iqa Sas	39	Pelpak	72	Hidrolab
7	nutryrdecolombia	40	Mustad	73	Prodeseg
8	CTU	41	Tigre	74	Química Lider
9	CPP Testing	42	Sutex	75	Gerfor
10	Mountain Food	43	Dakora	76	Colombina
11	T3 Textiles	44	Incoasfaltos	77	Fresenius
12	EPLAS	45	Denovapharma	78	Festo
13	Transportes Oro	46	Solimec	79	SYZ
14	Fehrmann SA	47	Alquería	80	Vidrial Temp
15	CTP Médica	48	Grupo Familia	81	Axionlog
16	Sumimas	49	Casa Toro	82	Conquímica Sa
17	Congruppo	50	Schrader Camargo	83	Blu Logistics
18	Grupo Corona	51	Riego Irridelco	84	Espuma Latex
19	Muebles y Accesorios	52	Mcallister	85	WEG
20	Silca	53	Tractogermana Agrocenter	86	Siemens
21	MacPollo	54	Komatsu	87	Improdema
22	Imusa	55	CAS Constructores	88	Produccion y Gestión SAS
23	Sigmacol	56	Brynych Constructora	89	Industrias La Coruña
24	Apsagroup	57	GEP Company	90	Makita
25	Activos	58	Belcorp	91	Exiplast
26	Inoxpa	59	Colsein	92	Fortecem
27	Soler Palau	60	Quala	93	Toxement
28	Donsson	61	Coca-Cola Femsa	94	Tkarga
29	Grupo Atlas	62	PSC Energy	95	Hunter Douglas Architectural
30	Carvajal	63	Natural Freshly INFABO S.A.S	96	Ladrillera 21 SA
31	Navcar	64	GeoMembranas	97	Concretarte
32	Maxo	65	Vicpar	98	Rojas Hermanos
33	Hercules Col	66	Lacteos Appenzell		

**Fuente:** Elaboración propia. En esta muestra, se destacan las grandes empresas y multinacionales, las cuales sí contaban con información suficiente para analizar. Los sitios seleccionados se destacan por contar con la misión y visión publicadas en el contenido de la Web.

### **3.5 Matriz de operacionalización de las variables (Comunicación estratégica)**

Con el propósito de crear el código para analizar los sitios Web, se realizó la operacionalización de las variables, a partir del análisis desarrollado dentro del marco teórico de la presente investigación. Como resultado (Tabla 7), se planteó como variable principal a la comunicación estratégica definida como un recurso fundamental, intencional, planificado y deliberado que, desde los recursos intangibles de la organización, crea relaciones sólidas con sus entornos con el propósito de reforzar un posicionamiento estratégico global y aportar al cumplimiento de éste.

Las tres condiciones establecidas para que la comunicación sea estratégica (Preciado, Guzmán & Losada, 2013; Salas, 2013; Verhoeven, Zerfass & Tench, 2011), fueron seleccionadas porque, de acuerdo con su definición, es posible analizarlas dentro del contenido de estas plataformas digitales. Dentro de estas condiciones se encuentran los niveles de la CE para la innovación propuestos por Zerfass y Huck (2007), de donde se extraen una serie de indicadores que buscan detectar la existencia de estos elementos dentro del contenido analizado.

La forma de medición propuesta para este código es nominal, ya que está basado en encontrar si la característica expresada en el indicador existe (1) o no (0) en el sitio Web analizado.

Finalmente, se evaluaron otros indicadores de categorías formales, es decir todo lo relacionado con la estructura de la página Web como lo es la cantidad de veces en que se repiten ciertas palabras, la existencia de secciones dedicadas a la innovación y en qué secciones del sitio Web se desarrolla contenido de innovación.

**Tabla 8.** Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	CONDICIÓN	DEFINICIÓN	NIVEL	DEFINICIÓN	INDICADOR	RANGO
Comunicación Estratégica	La comunicación debe tener un carácter reflexivo	Desde la comunicación actúa como estrategia, analizando escenarios en los que interactúa la organización. Además de tener un constante relacionamiento con sus públicos para no poner en riesgo su confianza.	MACRO (1-2)	En el contenido de los sitios Web se distingue que los procesos de innovación de las organizaciones están basados en el significado construido de innovación en la región y que se trabaja regionalmente para alcanzar sus objetivos. Este tipo de contenido se puede encontrar en blogs, wikis y secciones de noticias.	Para la organización es valioso dirigir espacios de comunicación bidireccional con sus públicos externos con el propósito de generar ideas o fortalecer procesos de innovación.	
	Los objetivos establecidos en las estrategias de comunicación están alineados con la estrategia global de la organización	Las acciones digitales de comunicación están orientadas a soportar al objetivo estratégico de la organización.	MESO (3-8)	A través de las funciones comunicativas que integran la comunicación estratégica, se percibe que las organizaciones en sus páginas Web planifican estrategias encaminadas a mantener una relación robusta entre sus públicos y los procesos de innovación, con el fin de involucrarlos y que aporten a este objetivo estratégico de la organización. Este tipo de contenido se puede encontrar en redes sociales (sección de comentarios), foros, podcast, blogs y social taggings.	Para la organización es necesario interactuar regionalmente con el fin de establecer sus procesos de innovación. Explicar los procesos de innovación de la organización es una tarea necesaria. Comunicar los resultados de los procesos de innovación es clave para la organización. La misión de la organización comunica la importancia del cambio continuo en la organización La visión de la organización comunica que la innovación es un elemento clave para la organización La página Web cuenta con una sección única para innovación Tipos de contenidos en la Web en donde se habla de innovación	Existe (1) No Existe (0)
	La comunicación debe tener un carácter reflexivo	Desde la comunicación actúa como estrategia, analizando escenarios en los que interactúa la organización. Además de tener un constante relacionamiento con sus públicos para no poner en riesgo su confianza.	MICRO (9-10)	En el contenido Web se distingue que la organización comunica qué es la innovación y lo que puede significar para su empresa, busca involucrar a sus integrantes sin importar su rol, además de contar con espacios en donde se puedan escuchar las ideas de sus colaboradores. Este tipo de contenido se puede encontrar en blogs y foros.	Para la organización es clave contar con espacios en su Web para que los públicos pueden compartir su conocimiento e ideas. La organización fomenta una cultura de empoderamiento y cumplimiento de objetivos en sus colaboradores.	

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Aplicación

El propósito principal de esta investigación es determinar de qué manera se comunica la innovación en las páginas de las empresas de la región de la Sabana Centro de Cundinamarca y si, dicha comunicación es estratégica. Para alcanzar este propósito, se plantea realizar un análisis cuantitativo de medios con la siguiente metodología:

1. A partir de las condiciones para que la comunicación sea estratégica (Preciado, Guzmán & Losada, 2013; Salas, 2013; Verhoeven, Zerfass & Tench, 2011) y los niveles de comunicación estratégica para comunicar la innovación (Zerfass y Huck, 2007), se establecieron las categorías (Ver en Anexo 1) y sus respectivos indicadores para la construcción del código para el análisis de contenido de las páginas Web.

El código fue elaborado en Excel, donde las columnas corresponden a las empresas y su calificación de acuerdo con cada pregunta, y las filas correspondientes a las preguntas de la variable a analizar (Ver en *Figura 8*).

Con el propósito de medir la existencia de cada una de estas variables, se establecieron los niveles de medición (1,0) que corresponden a la existencia o no, respectivamente, de estos indicadores dentro del contenido analizado.

2. Identificar las organizaciones que hacen parte de la Sabana Centro de Cundinamarca, que cuentan con un sitio Web con información relacionada a su estrategia de negocio e innovación.

3. Comprobar, mejorar y fijar el código definitivo.

4. Realizar validación de la fiabilidad del instrumento a través del coeficiente de Alfa de Cronbach.

5. En la semana del 13 al 19 de julio de 2020 se realizó la recolección de los datos por parte del autor de esta investigación, a partir del análisis y aplicación del código en 98 páginas Web de igual número de empresas de la Sabana Centro de Cundinamarca encontradas tras la selección.

Este análisis está basado en la definición de cada una de las categorías e indicadores establecidos en el código construido. De esta forma se analizó si



aquellas características propuestas existían o no dentro del contenido analizado en cada sitio Web.

6. Tras el análisis de los indicadores, se examina el número de elementos existentes dentro de este contenido, para así determinar si cumple o no la condición de ser comunicación estratégica (Tabla 9). La organización debería cumplir con dos de las tres condiciones para considerar que es CE.

**Tabla 9.** Cuadro de cumplimiento de condición para ser CE

<b>Condición</b>	<b># Indicadores para cumplir</b>	<b>Indicadores totales</b>
<b>La comunicación debe tener un carácter reflexivo</b>	2	3
<b>Los objetivos establecidos en las estrategias de comunicación están alineados con la estrategia global de la organización</b>	3	5
<b>La comunicación valora de manera importante los activos intangibles de una organización</b>	1	1

Fuente: Elaboración propia

7. Se analizan los datos recolectados utilizando el programa estadístico SPSS.

Figura 8. Código para analizar las páginas Web

Nombre de la empresa	Innovación: número de veces en la que se menciona la palabra en el contenido del sitio web.	Hacia la organización	Formas de estabilidad	Formas de innovación	Nuevos productos	Estabilidad organizativa	Otros	Para la organización es necesario dirigirse a los públicos externos con el propósito de generar ideas o fomentar procesos de innovación.	Para la organización es necesario interactuar regionalmente con el fin de establecer sus procesos de innovación.	Para la organización es clave contar con espacios en su web para que los públicos internos puedan compartir conocimiento e ideas.	En los contenidos de comunicación explican los procesos de innovación de la organización en una clave necesaria.	Comunicar resultados de procesos de innovación es clave para la organización.	La misión de la organización comunica de la importancia del cambio continuo en la organización.	La visión de la organización comunica que la innovación es un elemento clave para la organización.	La página web cuenta con una sección única para innovación.	La organización fomenta una cultura de empoderamiento y cumplimiento de objetivos en sus colaboradores.
Alpina	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
Grupo Alias	8	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1
Clariant	8	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1
Grupo Corona	6	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
Silca	6	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1
Grupo Familia	6	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
Coca-Cola Femsa	5	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1
Festo	5	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1
Fertecem	5	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
Silca	4	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0
Tigre	4	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
Belcorp	4	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Quira	4	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1
Vidalal Temp	4	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1
WEG	4	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Siemens	4	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1
Brinsa	3	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
Nuñezco	3	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1
CTU	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Inoxpa	3	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1
Soler Palau	3	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Dorisson	3	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Carvajal	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Peri	3	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Calemar	3	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1
Mestrad	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Fresenius	3	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1
SVZ	3	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
Axionlog	3	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1
Hunter Douglas Architectural	3	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
Rojas Hermanas	3	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1
Thermoform	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
CPP Testing	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Mountain Food	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
T3 Textiles	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1
EPLAS	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1
Transportes Oro	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1
Fehrmann SA	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1
CTP Médica	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Summas	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Congruppo	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Muebles y Accesorios	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
MacPollo	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Imusa	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1
Apsagroup	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Activos	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Navcar	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Milavo	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Hercules Col	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Sedial Group	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bioempak	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1
Polpak	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Slüter	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0
Incoasfaltos	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1
Denorexpharma	2	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
Akwella	2	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1
Casa Ibero	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Schradr Camargo	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Ringo Irridilco	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Tractogram Agrocenter	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Komatsu	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1
CAS Constructoras	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Bryncb Constructora	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0
GEP Company	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Colson	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
PSC Energy	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Natural Freshly INFABO S.A.S	2	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0
GeoMembranas	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Marcopolo	2	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
Grandios	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Ofipartes	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
TPM Colombia	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Química Líder	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0
Colombiana	2	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
Conquímica Sa	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1
Blu Logistics	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Espuma Latex	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1
Improdema	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1
Produccion y Gestión SAS	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
Makita	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Explast	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Toemint	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1
Tharga	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
Concretarte	2	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1
Biolore	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cabarría Iba SaaS	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
nutrytecolombiana	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
Sigmacol	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0
Dakora	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1
Solimec	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Mocliner	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Vicpar	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Lacteos Appenzell	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
Hidrolab	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
ProdesMB	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Gerfor	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Industrias La Coruña	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
Ladrillera 21 SA	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6 Técnicas de recolección de datos

Como se mencionó en apartados previos, esta investigación cuenta con un código de análisis cuantitativo de contenido de medios como técnica de recolección de datos. El propósito al aplicar este método es validar que la comunicación estratégica tiene relación con la cultura orientada a la innovación en las organizaciones de la Sabana Centro.

Para la recolección de esta información se aplicó un instrumento, diseñado a partir de los niveles de la comunicación estratégica para la innovación (nivel macro, meso y micro) (Zerfass & Huck, 2007) y las condiciones para que la comunicación sea estratégica (Preciado, Guzmán & Losada, 2013; Salas, 2013; Verhoeven, Zerfass & Tench, 2011) (Ver Tabla 9). El instrumento cuenta con preguntas de categoría formal y categoría de contenido. Cada uno de los indicadores fue medido a través de una escala nominal en donde se evaluó la existencia (1) o no (0) de cada una de las características establecidas en los indicadores.

Para la comprobación de la fiabilidad de esta herramienta de recolección de datos, a través del software de análisis estadístico SPSS, se aplicó el coeficiente del Alfa de Cronbach, diseñado para “evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala” (Belloso, 2010, p. 249). Es necesario tener en cuenta que el valor del coeficiente debe ser igual o superior a 0.7, pues este es el resultado con mayor aceptación en la comunidad científica (Cervantes, 2005).

Tabla 10. *Alfa de Cronbach*

ALFA DE CRONBACH	N DE ELEMENTOS
0,78238948	10

**Fuente:** Elaboración propia

Como podemos ver, de acuerdo con la Tabla 10, el instrumento creado cuenta con un coeficiente de fiabilidad de 0,78238948. Teniendo en cuenta que el nivel estandarizado por diversos autores es de 0.7 o superior, es posible afirmar que el código utilizado es fiable para ser aplicado.

Finalmente, tras la aplicación del código, los datos fueron registrados en un cuadro de Excel para subirlos al programa estadístico SPSS y realizar el respectivo análisis de información.

## Capítulo 4

### Resultados y análisis

Tras la aplicación sistemática del instrumento propuesto, a la población de páginas Web de empresas que hacen parte de la Sabana Centro de Cundinamarca, se tiene como resultado una matriz de datos codificada en una escala binaria (0, 1) que nos define la existencia/no existencia de cada uno de los indicadores en los sitios Web.

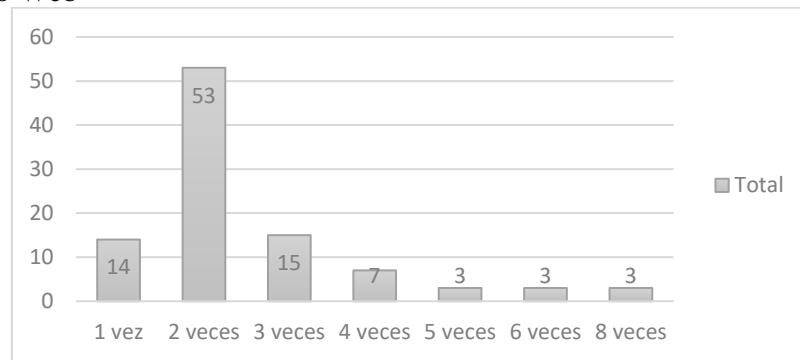
A partir de la matriz de datos se realizaron análisis descriptivos, en donde, por un lado, se evalúan los resultados de las categorías formales, con el propósito de hacer posible el análisis en profundidad de las plataformas Web en que se aplicó el instrumento. Con posterioridad, se presentan los resultados de las categorías de contenidos, haciendo referencia a las variables de la comunicación estratégica (niveles macro, meso y micro). Finalmente, tras este análisis se determinará si las empresas cumplen las condiciones para que su comunicación sea estratégica.

#### 4.1 Categorías formales

El análisis de las categorías formales se plantea con el propósito de estudiar la estructura de los sitios Web de las compañías de la Sabana Centro, para así detectar las tendencias estratégicas de las organizaciones, en este caso su orientación hacia la innovación (Llopis, González & Gascó, 2009).

La Figura 9 nos muestra el número de veces en que la palabra “*Innovación*” fue encontrada dentro del contenido de las Web observadas. El 54% de estos sitios menciona únicamente dos veces la palabra *Innovación* dentro de su contenido, mientras que solo el 3,06% de ellas nombra más de ocho veces la misma palabra. Es clave resaltar, para un análisis posterior, que estas organizaciones que tienen una repetición mayor de la palabra dentro de su estructura, respecto a las otras, son Alpina, Grupo Atlas y Clariant.

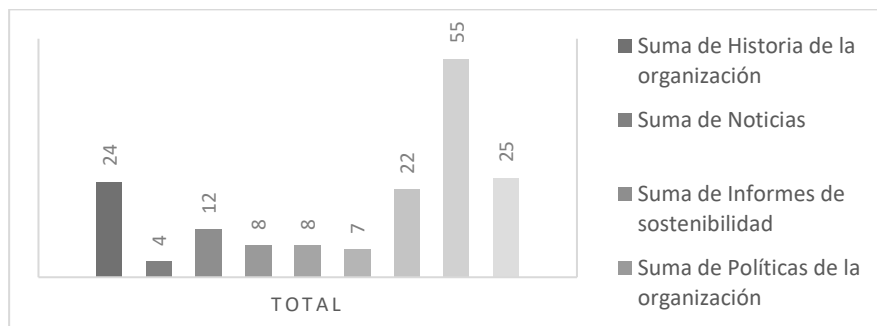
Figura 9. Innovación: Número de veces en las que se utiliza la palabra en el contenido del sitio Web



Elaboración: Fuente propia

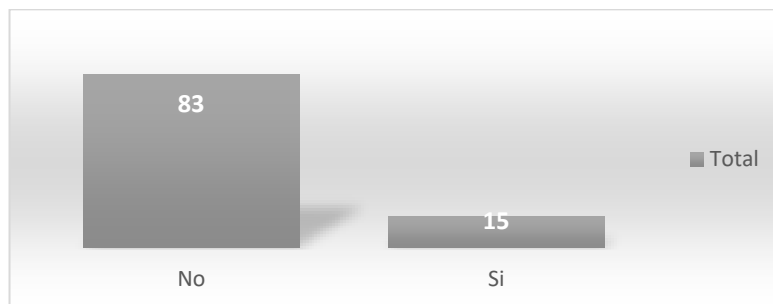
En un enfoque global, en las 98 páginas Web, las categorías en las que más se comunican contenidos relacionados con innovación (Figura 10) son las de “Estrategia corporativa”, “Quiénes somos” o “Nosotros” y “Otros” agrupando categorías como “Innovación”, “Filosofía”, “Talento humano”, “Nuestra propuesta de valor” y “Sostenibilidad financiera”. Es necesario aclarar que, en esta pregunta, existen organizaciones que tienen más de una respuesta, ya que trabajan la innovación en diferentes secciones de su Web. En este indicador hay que destacar que, 22 de estas organizaciones, tienen referencias a este concepto en contenidos relacionados con la estrategia corporativa, como son la misión, visión y valores organizacionales.

Figura 10. Tipos de contenidos en la Web en donde se habla de innovación



En la Figura 11 se muestran los resultados relativos a la existencia, en las páginas Web, de una sección dedicada únicamente a la innovación. Se encuentra que esta condición está presente en el 15,31% de páginas analizadas. Ello se cumple mediante una sección en el que se hace uso de contenidos informativos relacionados con elementos de la innovación, más precisamente sobre sus resultados: productos, servicios propios o la implementación de nuevas tecnologías.

*Figura 11.* La página Web cuenta con una sección única de innovación



Ahora bien, en los resultados expresados en las primeras tres gráficas, en donde la mayoría de las organizaciones analizadas utilizan el término innovación como máximo dos veces dentro de su contenido, éstas son, en su mayoría, Pymes. Adicionalmente, las secciones en las que se relaciona este concepto son, en gran proporción, aquellas que están relacionadas con su direccionamiento estratégico, por lo que podríamos afirmar, a partir de estos datos, que estas organizaciones, de acuerdo con lo que comunican, cuentan con un direccionamiento estratégico orientado a la innovación, ya que tienen una integración de sus sistemas de planificación, control, comunicación e información de motivación y retribución, estructura y cultura (Hax y Majluf, 1984).

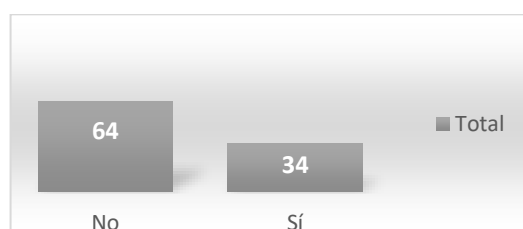
#### **4.2 Categorías de contenido**

La comunicación estratégica tiene como función comunicar los activos intangibles de la organización entre los que se contemplan la identidad, compuesta por la identidad visual, la cultura organizacional (visión, misión, valores), el conocimiento

(talento, innovación) y el liderazgo; la imagen y la reputación (Salas, 2013). Dentro del código propuesto, además de evaluar las estrategias para comunicar los mensajes, su misión y visión, se revisó cómo funcionan en estas organizaciones y, en sus sitios Web, las dimensiones macro, meso y micro de la CE, para comprobar si se cumple alguna de las condiciones para que la comunicación sea estratégica.

De esta manera, evaluando la cultura organizacional desde el enfoque de activo intangible de la CE, se debe tener en claro que, algo fundamental en los elementos que conforman una cultura corporativa, es que entre ellos exista coherencia (Aguirre, 2012). De acuerdo con ello, si se comunica que la organización a lo largo de su historia se ha destacado por ser innovadora, presenta ante sus públicos una estructura, productos o servicios innovadores; como mínimo, tanto su misión como visión también deben comunicar y estar orientadas hacia la innovación, ya que, como se ha mencionado en repetidas ocasiones, estas dos son las encargadas de establecer una conducta en los colaboradores, con el fin de que favorezcan este tipo de procesos en la organización.

*Figura 12.* La misión de la organización proyecta la importancia del cambio continuo



A pesar de su relevancia, en el 65,3% y el 58,1% de los casos (Figura 12 y 13), respectivamente, no se comunica que el cambio continuo es relevante dentro del proceso estratégico de la organización, pues éste no aparece contemplado dentro de su misión o visión.

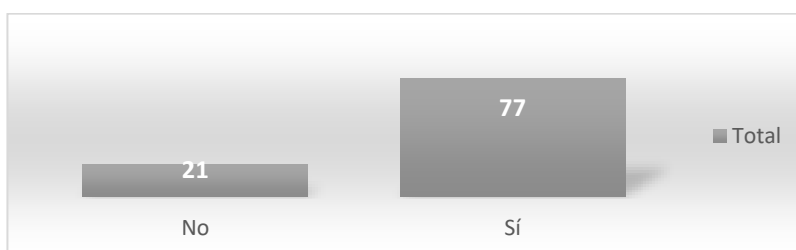
Figura 13. La visión de la organización asume la innovación como un elemento clave



Ahora bien, recordemos que, para ser estratégica, la comunicación debe tener un carácter reflexivo, consistente en que las organizaciones escuchen a sus públicos para ajustarse de manera efectiva a su entorno (Verhoeve, Zerfass y Trench, 2011). Además, gracias a las facilidades que brindan las aplicaciones de los sitios web, como secciones de comentarios o chats, las organizaciones que cuentan con estos, cumplen con el proceso cíclico expuesto por Argenti (2013), en donde las organizaciones no solo comunican, sino que también escuchan a sus públicos y les responden, aportando así al cumplimiento de la estrategia global de la organización, a partir de intercambios bidireccionales.

Para comprobar lo anterior, se indagó si, de acuerdo con el contenido publicado, existen espacios de comunicación bidireccional con públicos externos para generar ideas, escuchar comentarios o fortalecer los procesos de innovación. Como resultado, el 78,57% de las organizaciones estudiadas (Figura 14) cuentan con este tipo de espacios, como secciones de comentarios en las publicaciones, espacios de contacto, foros y chat.

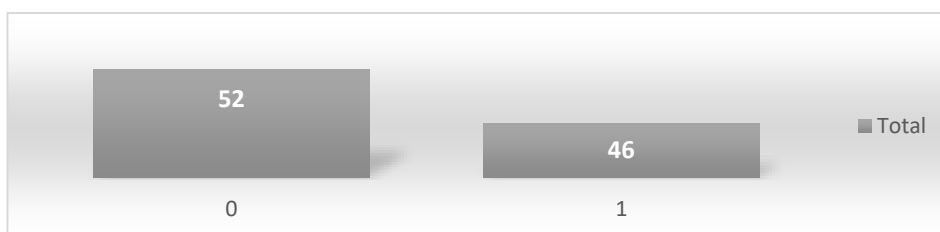
Figura 14. La organización dirige espacios de comunicación bidireccional con sus públicos externos para generar ideas o fortalecer procesos de innovación.





Ahora bien, internamente no sucede lo mismo. De acuerdo con los contenidos analizados, en los sitios Web, en el 53% de las organizaciones no existen espacios o secciones como intranets o blogs escritos por sus propios colaboradores, y que estén dirigidos para el público interno (Figura 15), aunque puede que para ello utilicen espacios con direcciones internas que solo conozcan y puedan utilizar los miembros de la organización.

*Figura 15.* Para la organización es clave contar con espacios en su Web para que los públicos internos pueden compartir su conocimiento e ideas

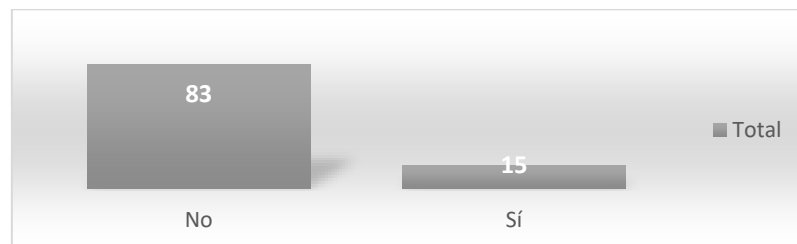


Por otro lado, a pesar de que el departamento de Cundinamarca ha venido ocupando las primeras cuatro posiciones dentro del Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC), el trabajo regional de procesos de innovación entre organizaciones no es una fortaleza. Únicamente en el 15,3% de las organizaciones analizadas (Figura 16) existe contenido relacionado con la interacción regional o con otras empresas, mientras que el 84,7% no tiene este tipo de información dentro de su estructura Web. Sin lugar a duda, de acuerdo con lo que se comunica en la mayoría de estas organizaciones, puede ser que no se considere importante la interacción regional, o aún peor, comunicarla. Al no realizar esto, las organizaciones están dejando de lado la oportunidad que ofrece la comunicación estratégica de transformar a los públicos, en cuanto a que, además de gestionar, planificar y generar debates, también hablen sobre los problemas a los que se ven enfrentadas las empresas en su día a día (Massoni, 2008).

No obstante, y de acuerdo con lo analizado, una práctica existente en organizaciones como Alpina, consiste en respaldar ideas de habitantes de comunidades

aledañas, con el propósito de apoyarlas en su desarrollo y convertir las iniciativas en proyectos sustentables para esa comunidad, lo cual se hace desde un foco de responsabilidad social corporativa (RSC).

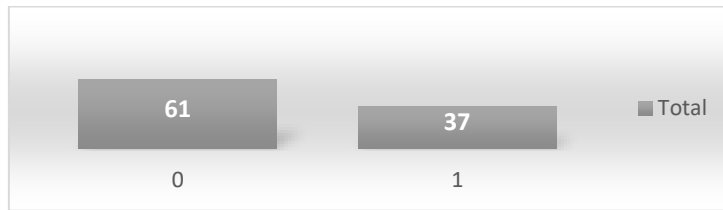
*Figura 16.* Para la organización es necesario interactuar regionalmente con el fin de establecer sus procesos de innovación



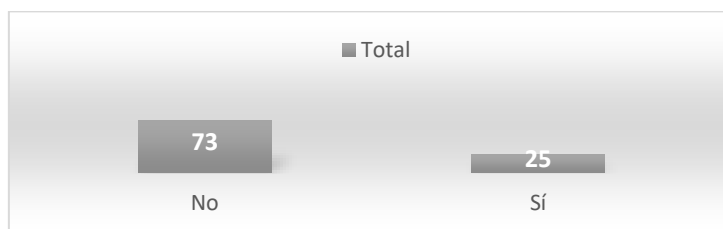
Otra carencia importante dentro del contenido analizado en las empresas de la Sabana Centro de Cundinamarca es la falta de información enfocada a comunicar los procesos o resultados de innovación. De acuerdo con las cifras (Figura 17 y 18), únicamente el 37,7 y el 25,5% de las empresas evaluadas tiene contenidos en los que hace partícipes a los visitantes de sus sitios Web para que conozcan los adelantos de sus procesos de innovación y sus resultados, respectivamente. Es clave recalcar que, en la innovación, los resultados deben ser divulgados con el propósito de demostrar su utilidad para la sociedad y, de esta manera, comprobar si corresponden realmente a innovaciones (Iglesias, 2004; Corma, 2013).

Se debe resaltar que en el 74% de las organizaciones, al no comunicar los resultados de sus procesos de innovación, no utilizan la CE ni ninguna otra forma de comunicación para participar en conversaciones de importancia estratégica para sus objetivos (Durán, Cisneros, Meléndez & Martínez, 2016; Zerfass, Verčičc, Nothhaftd & Page Werdere, 2018 ).

*Figura 17.* En los contenidos de comunicación se explican los procesos de innovación de la organización como una tarea necesaria



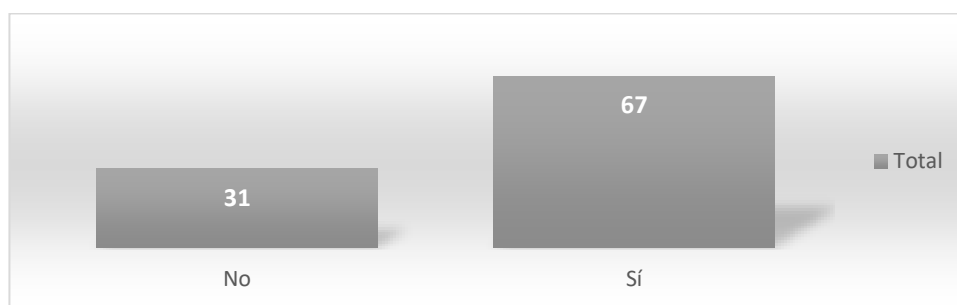
*Figura 18.* Comunicar los resultados de los procesos de innovación es clave para la organización



No obstante estos resultados, empresas como Alpina, Grupo Corona, Alquería, Clariant y Grupo Familia, cuentan con redes de innovación en las que trabajan y mantienen contacto constante con sus públicos internos y externos. La manera de transmitir esta información a través de su plataforma digital es mediante informes de sostenibilidad anuales, en donde se describen, en una sección entera, los desarrollos y resultados logrados en los periodos evaluados.

Por otro lado, desde el nivel micro se propuso analizar la importancia de fomentar o no una cultura de empoderamiento y cumplimiento de objetivos para las organizaciones escogidas. De acuerdo con la información encontrada (Ver Figura 19), el 51,02% de estas compañías comunica que sus empleados deben cumplir objetivos y asumir responsabilidades dentro del rol que desempeñan internamente.

*Figura 19.* La organización fomenta una cultura de empoderamiento y cumplimiento de objetivos en sus colaboradores

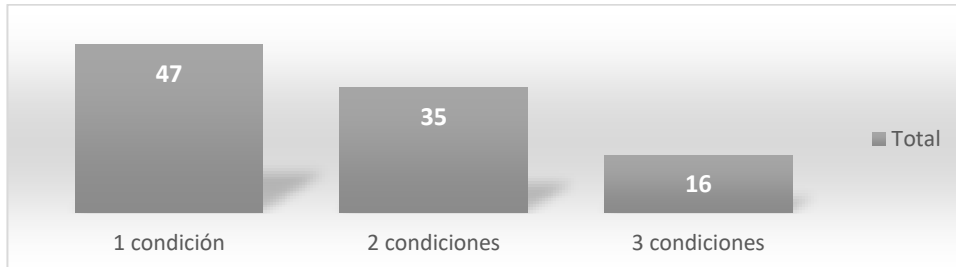


Teniendo en cuenta que la cultura es un activo intangible de las organizaciones, con este indicador también se pudo analizar que gracias a que se fomenta la cultura de empoderamiento y cumplimiento de objetivos a través del contenido suministrado en la Web, este tipo de empresas, a través de su comunicación, valora esta clase de activos de manera significativa. De este modo, esta condición se convierte en la variable que tiene mayor presencia dentro del grupo de empresas analizadas.

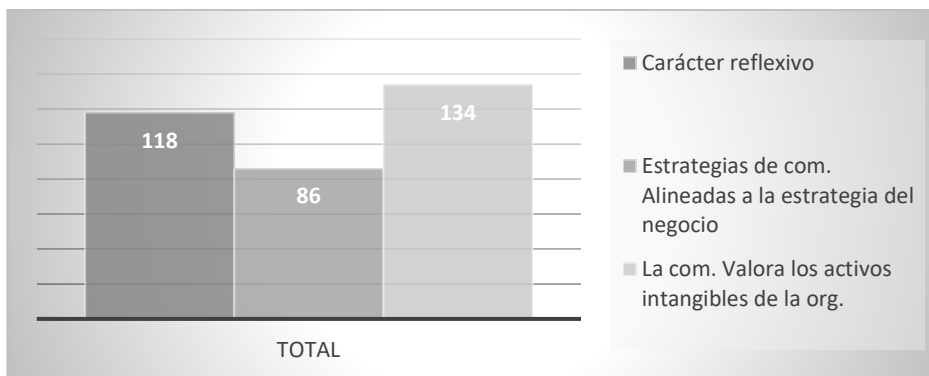
Ahora bien, de acuerdo con los resultados, se analizó, como se presenta en la Tabla 9, qué organizaciones cumplían las condiciones para comunicar o no estratégicamente, de acuerdo con los contenidos que suben en su página Web. Como resultado, el 16.3% de las empresas cumple con las tres condiciones para que su comunicación sea estratégica (Ver Figura 20). Es necesario señalar que la mayoría de estas organizaciones, entre ellas Alpina, Corona, Coca-Cola FEMSA, son multinacionales. Por su parte, el 34.7% de organizaciones cumple con dos de alguna de las tres condiciones para que su comunicación sea estratégica. Respecto a esto, la condición que en su mayoría cumplen (Figura 21) todas las organizaciones es la de: la comunicación valora de manera importante los activos intangibles de una organización. Esto se pudo evidenciar, en que estas organizaciones comunican, dentro de su contenido, que se destacan por tener culturas en las que empoderan a sus colaboradores, a través del cumplimiento de objetivos. En conclusión, podemos decir que el 51% de

las empresas analizadas comunica estratégicamente la innovación a través de sus sitios Web.

*Figura 20.* Cumplimiento de condiciones para que la comunicación sea estratégica en las páginas Web de las empresas de la muestra



*Figura 21.* Condiciones de la CE que cumplen las empresas de la Sabana Centro en sus páginas Web

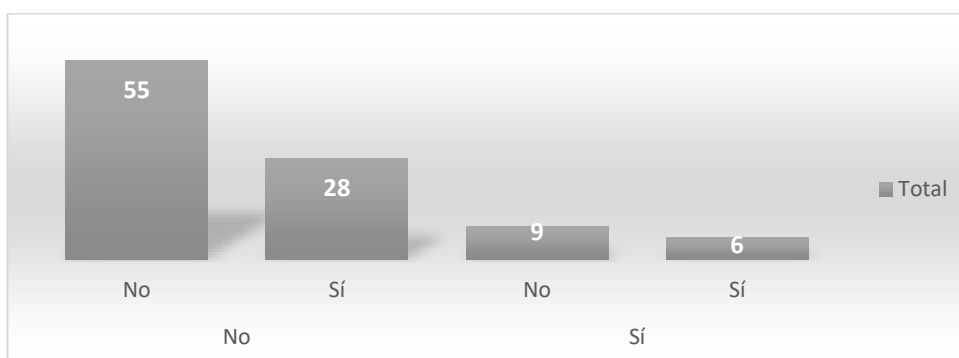


### 4.3 Contraste de variables

Como parte del análisis de los datos, también se contrastaron las variables con el propósito de realizar un análisis descriptivo estadístico a mayor profundidad. En este sentido, se encontraron los resultados que se presentan a continuación.

En la figura 22 se evidencia que, a pesar de que 15 organizaciones cuentan con secciones dedicadas a innovación dentro de sus sitios web, solo seis de ellas comunican la innovación dentro de su misión.

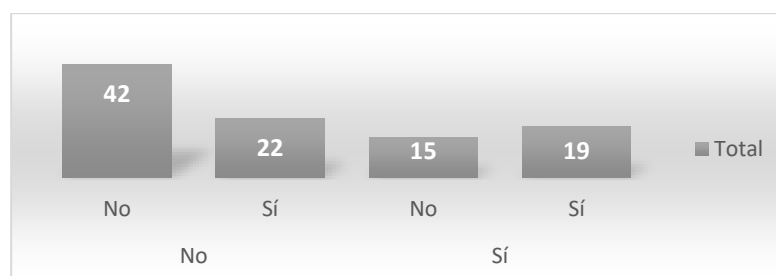
Figura 22. Empresas que cuentan con una sección dedicada a la innovación vs. comunicación de la importancia de la innovación a través de la misión



Con lo anterior, se puede ver cómo menos de la mitad de estas organizaciones utiliza las funciones comunicativas, expuestas en el nivel meso, para soportar este tipo de procesos, planificando estrategias que estén alineadas con el direccionamiento estratégico de la organización y el relacionamiento robusto entre estos y los públicos (Mast & Zerfass, 2005).

Por otro lado, el 86.3% de las empresas que comunica una orientación estratégica hacia la innovación a través de su misión, también comunica la innovación como elemento clave dentro de su visión (Figura 23). En este punto podemos ver cómo las organizaciones manifiestan que están comprometidas con impulsar procesos de innovación e involucrar y empoderar a sus públicos internos (Zerfass & Huck, 2007).

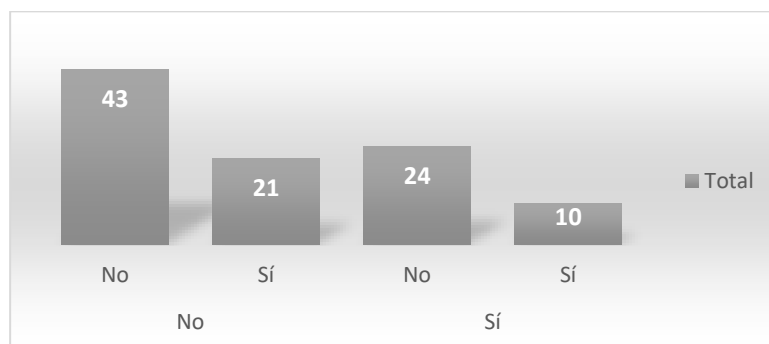
Figura 23. Misión vs. Visión que comunican la innovación



De igual manera y, de acuerdo con la Figura 24, de las 34 organizaciones que comunican la cultura de empoderamiento para cumplir con sus objetivos en el contenido analizado, 24 comunican relevancia de la innovación y los procesos de cambios

continuos dentro de su misión. De esta forma, podemos analizar que estas organizaciones, de acuerdo con lo que comunican, gestionan su recurso intangible de la cultura, aportando así al cumplimiento de la misión de la organización (Argenti, Howell & Beck, 2005; Ritter, 2003; Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler & Vercic, 2007; Carrillo, 2014; Holtzhausen & Zerfass, 2015).

*Figura 24.* Cultura de empoderamiento vs. Innovación en los contenidos de misión

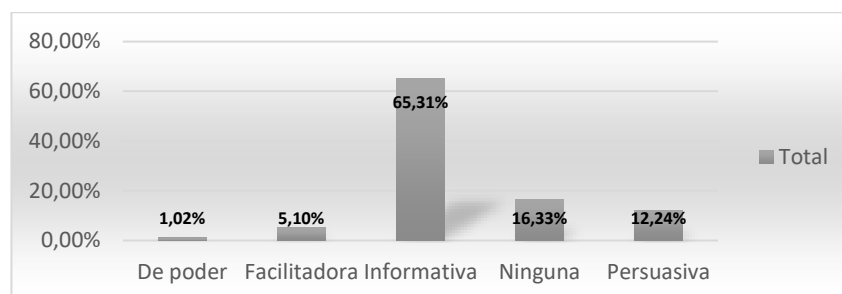


Otras preguntas que se plantearon posteriormente en el análisis, estaban encaminadas a analizar cuál podría ser la estrategia por parte del área o persona encargada de estos sitios Web, para transmitir los mensajes en sus contenidos. Esto, teniendo en cuenta que Verhoeven et al. (2011) plantean que las organizaciones deben ajustarse a sus públicos a través de la estructuración de los mensajes a partir de sus necesidades.

Con base en lo anterior, y tras evaluar la estructura y la información suministrada en cada plataforma, se encontró que el 1.02% utilizó una estrategia de poder, el 5.10% utilizó una estrategia facilitadora, el 66.31% utilizó una estrategia informativa, el 16.33% no utilizó ninguna estrategia y el 12.24% utilizó una estrategia persuasiva (Ver Figura 25).

Figura 25. La estrategia de mensajes para comunicar la innovación en el sitio

Web de la organización, es...



Según el contenido, las empresas que utilizan una estrategia informativa lo hacen a través de mensajes que no son concluyentes, y que lo que buscan es que el público genere sus propias conclusiones a partir de los datos suministrados. Esto se evidencia en el contenido de aquellas páginas que cuenta con secciones dedicadas únicamente a la innovación para publicar los resultados. Por ejemplo, la empresa Clariant, dentro de su sección de innovación, tiene apartados como: Panorama de innovación, videos con enfoque en la innovación, *Open Innovation*, empresas conjuntas y plataformas digitales.

Desde otra perspectiva, las empresas que utilizan estrategias orientadas a persuadir, comunican la innovación mediante campañas elaboradas con el fin de cambiar el comportamiento del público objetivo. Aquí se apela a los valores y/o emociones del público con el que se busca resaltar la importancia de la innovación para los colaboradores y la organización en general (Zaltman y Duncan, 1977; Hazleton, 1992). Esto se pudo encontrar en empresas como Alpina, donde a través de videos, se realiza la invitación a que las personas se conviertan en “Alpinistas”, un concepto que significa que ser empleado de Alpina es ser apasionado, comprometido con la obtención de resultados a través del trabajo corporativo, y ser innovador. Aquí podemos ver la forma en que Alpina invita a sus colaboradores y visitantes de su Web a que sean parte



de este grupo y se integren a los procesos de innovación, sin lugar a duda, una estrategia clara de mensaje de persuasión (Zaltman y Duncan,1977; Hazleton, 1992).

Finalmente, respecto a la estrategia de poder, son pocas las empresas que la única herramienta que utilizan para comunicar la innovación son sus políticas, ya sean las de gestión de calidad o incluso políticas únicas de innovación, en las que se establece que todos los integrantes de la organización deben estar, entre otras cosas, abiertos a apoyar los procesos que se desarrollen dentro de la empresa, que los colaboradores deben ser innovadores y que el trabajo en equipo es fundamental y necesario.

Finalmente, de acuerdo con los resultados extraídos del análisis realizado, las empresas analizadas manejan una comunicación desde una perspectiva tradicional, en donde su poder es reducido dentro de la organización y depende de la cabeza de la organización para poder actuar (Papa et al. 2018).

## Conclusiones

Como resultado de los análisis teóricos, se evidencia que lo que se comunica en los sitios Web de las empresas objeto de estudio, siempre debe tener un carácter estratégico, con el fin de que llegue a las diferentes partes interesadas (García, Tato & Carrillo, 2017). Con lo anterior y, de acuerdo con los resultados arrojados, se puede concluir que más del 50% de las empresas del grupo de organizaciones analizado, localizadas en la Sabana Centro de Cundinamarca, sí comunican estratégicamente la innovación a través de las páginas Web, porque cumplen dos o tres condiciones necesarias para que la comunicación allí contenida, sea considerada estratégica.

Es importante resaltar que, a pesar de la diversidad de aplicaciones e instrumentos que entrega la Web 2.0 a las organizaciones, las de Cundinamarca no sacan provecho de éstas, lo que las lleva a perder la oportunidad de que sus usuarios interactúen entre sí y con ellas, para aportar significativamente a sus procesos de innovación. Con la falta de apropiación de estas herramientas, surge además la falta de capacidad de las empresas de crear comunidades digitales, construyendo una barrera que impide al 53% de organizaciones analizadas mejorar la forma en que sus empleados trabajan, escuchan y llegan a sus clientes (Xarchos & Charland, 2008).

Se puede concluir, asimismo y a partir del estudio del contenido publicado en las páginas Web que, respecto al incentivo que puede estar representado en los valores, las organizaciones no contemplan el cambio continuo dentro de su misión o visión, además de no destacar modelos a seguir dentro de sus contenidos comunicados. De este modo, son muy pocas las empresas que, dentro de su historia, identifican o construyen la figura de un héroe, así como lo plantea Aguirre (2012). Algo para destacar es que las organizaciones analizadas están orientadas hacia los clientes, es decir, resaltan su compromiso de trabajar para cubrir las necesidades de sus públicos, ubicándolos como

una motivación de su quehacer diario y su existencia. Sumado a ello, la mayoría de las organizaciones no comunica de igual forma la relevancia de la innovación para sus públicos internos, ya que los contenidos están enfocados, en gran cantidad, a ofrecer los servicios o a resaltar la promesa de valor de la organización frente a los clientes. Esto puede deberse a que, por lo general, las páginas Web han sido concebidas para dirigirse a públicos externos. Aun así, empresas como Alpina, Grupo Familia, Corona, Coca Cola-Femsa, Clariant y Sika sí lo hacen, mediante la publicación de contenidos enfocados en sus programas de desarrollo de talento e innovación.

Respecto a la comunicación de la innovación, desde el nivel macro, las empresas de la Sabana Centro de Cundinamarca no están sacando provecho para colaborar con la región, con el fin de facilitar y enriquecer sus propios procesos y colaborar y generar conocimiento que aporte al departamento (Zefass & Huck, 2007). Lo anterior, teniendo en cuenta que Cundinamarca es vista como una impulsadora de la innovación en el país. Esto se pudo evidenciar en que, en los sitios Web, no es frecuente encontrar que se comuniquen ni el desarrollo ni el resultado de los procesos de innovación en sus contenidos, lo que puede llevar a perder la oportunidad de involucrar a actores clave que podrían aportar a la mejora de los procesos y sus resultados.

En el nivel meso de la CE para la innovación, y de acuerdo con los resultados respecto a la presencia de la innovación en el direccionamiento estratégico, las empresas de este Departamento, en general, tienen aún muchos vacíos con respecto a la formación de culturas propulsoras de la innovación y su capital humano. Estos hallazgos guardan similitud con los resultados del ranking de 2019 de la revista Dinero y la ANDI, según los cuales, las culturas organizacionales no favorecen los procesos de innovación de las empresas del país.

Así mismo, aunque las grandes compañías tienen claro el papel de la innovación en sus estructuras y procesos, la tendencia es, para las medianas y pequeñas, no trabajar alineadas al direccionamiento estratégico, pues se encargan simplemente de mencionar, o incluso, dejar de lado, elementos esenciales que soportan la innovación, como la misión, visión y valores corporativos, lo que muestra incoherencia en términos de correspondencia, con el resto de los elementos que componen la cultura.

En cuanto a los tipos de innovación evidenciados a partir del análisis de contenido de las 98 plataformas Web, aquella es asociada mayoritariamente con desarrollos tecnológicos, por lo que es probable que la falta de conocimiento sobre otros rubros o campos en los que se puede innovar no permita a las empresas de la Sabana Centro explotar la innovación en favor de sus estructuras y procesos.

Un interrogante que surge con la investigación es si se pueden considerar innovadoras las empresas que cuentan con procesos de innovación, pero no los comunican. De acuerdo con lo analizado, a pesar de que, a la comunicación, en la mayoría de los procesos de innovación de las empresas, se le reconoce un pequeño espacio, la imposibilidad de tener un papel más destacado, en donde juegue ese papel unificador entre los actores, puede que genere que las innovaciones no sean exitosas. Así mismo, teniendo presente que las innovaciones son consideradas como tales cuando se convierten en necesarias y útiles para la sociedad, el no comunicarlas podría impedir cumplir con esta condición.

A pesar de que en un gran porcentaje de empresas analizadas comunique estratégicamente la innovación a través de las plataformas web, no se puede dejar pasar por alto que podría existir incongruencia en cuanto a lo que las organizaciones dicen ser, lo que dicen hacer y lo que en la realidad son. Es por ello que a partir de los resultados de este estudio se podría desarrollar una investigación futura, para validar los

resultados en los comportamientos de innovación de los empleados y en las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés. De esa forma se podría comprobar si las organizaciones no construyen un contenido a partir de la necesidad de presentarse como innovadoras o llamativas para sus públicos, o si viven, dentro de su realidad organizacional, procesos de innovación, sea cerrada o abierta, en compañía de sus *stakeholders*, los cuales favorecen el cumplimiento de sus objetivos económicos y organizacionales. El estudio futuro que aquí se sugiere, podría estar basado en el código y en el modelo utilizados en esta investigación. Así, mediante el uso de encuestas y entrevistas en profundidad, se pueden comparar estos hallazgos con el día a día de los miembros de las organizaciones y de sus directivas.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre, S. (2012). La cultura de la empresa. *Revista Mal-estar e subjetividades*, 2(2), 86-122.  
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27120205>
- Álvarez, E. & Bernal, C. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Información Tecnológica*, 28(1), 65-76. doi: 10.4067/S0718-07642017000100007
- Andriole, S. J. (2010). Business impact of Web 2.0 technologies. *Communications of the ACM*, 53(1), 67-79. doi: [10.1145/1859204.1859225](https://doi.org/10.1145/1859204.1859225)
- Aponte, G. (2015). El proceso de gestión de innovación tecnológica: sus etapas e indicadores relacionados. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 21(1), 59-90. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/364/36442240004.pdf>
- Arceo, G. (2009). *El Impacto de la Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de Información en la Innovación: Un Estudio en las PYME del Sector Agroalimentario de Cataluña* (tesis doctoral inédita, Universitat Politècnica de Catalunya, Catalunya, España). Recuperada de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/gam/Innovacion%20incremental%20e%20innovacion%20radical.htm>.
- Argenti, P. (2013). *Corporate Communication*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Argenti, P., Howell, R., & Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *MITSloan Management Review*, 46(3), 61-67. Recuperado de <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=63>
- Arrieta, D., Figueroa, E., Luna, J., Rivera, M., Meléndez, M., & Sotelo, J. (2015). La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las MIPYMES. *Revista Global de Negocios*, 3(5), 1-14. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/309592926\\_Planeacion\\_estrategica\\_en\\_la\\_innovacion\\_y\\_permanencia\\_de\\_las\\_MiPyMES](https://www.researchgate.net/publication/309592926_Planeacion_estrategica_en_la_innovacion_y_permanencia_de_las_MiPyMES)

Baldwin, C., & Von Hippel, E. (2011). Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399-1417.

Recuperado de

<http://web.mit.edu/people/evhippel/papers/Carliss%20Eric%20Paradigm%20shift%20model%20WP%20Nov%2021%2009.pdf>

Becker, L., Hollifield, A., Lowrey, W., & Vlad, T. (2014). Predictors of technical and administrative innovation in professional communication education at institutions of higher education. *Journalism research and education section of the International association for media and communication research*, 15 al 19 de julio de 2014, India.

Recuperado de:

[https://www.grady.uga.edu/coxcenter/Conference\\_Papers/Public\\_TCs/BeckerHollifieldLowreyVladIAMCR2014v2.pdf](https://www.grady.uga.edu/coxcenter/Conference_Papers/Public_TCs/BeckerHollifieldLowreyVladIAMCR2014v2.pdf)

Belloso, R. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), mayo-agosto, 2010, pp. 248-252. Universidad Privada, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

Benedict, D.; Nurnberg, G. (2012). *Co-Innovation Competence: A strategic approach to entrepreneurship in regional innovation structures*. Springer Gabler. Wiesbaden: Alemania.

Briones, A., Laborda, F. (2008). Estrategias de comunicación en innovación y cooperación en microempresas del municipio de Murcia. *FISEC-Estrategias*, 4(9), 67-84. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/228558691\\_ESTRATEGIAS\\_DE\\_COMUNICACION\\_EN\\_INNOVACION\\_Y\\_COOPERACION\\_EN\\_MICROEMPRESAS\\_DEL\\_MUNICIPIO\\_DE\\_MURCIA](https://www.researchgate.net/publication/228558691_ESTRATEGIAS_DE_COMUNICACION_EN_INNOVACION_Y_COOPERACION_EN_MICROEMPRESAS_DEL_MUNICIPIO_DE_MURCIA)

- Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente Alpha de Cronbach. *Avances en medición*, 3(1), 9-28. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/259392074\\_Interpretaciones\\_del\\_coeficiente\\_alpha\\_de\\_Cronbach](https://www.researchgate.net/publication/259392074_Interpretaciones_del_coeficiente_alpha_de_Cronbach)
- Carrillo, M. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 22-46. doi: 10.14198/MEDCOM2014.5.2.04
- Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2003b). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35-41. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/279868179\\_The\\_Era\\_of\\_Open\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/279868179_The_Era_of_Open_Innovation)
- Coelho, J. (2014). Closed versus Open Innovation: Evolution or Combination? *International Journal of Business and Management*, 9(3), 196-203. doi:10.5539/ijbm.v9n3p196
- Colciencias (s.f.). *Innovación empresarial*. Recuperado de: <https://www.colciencias.gov.co/innovacion/empresarial>
- Cruz, O. (2017). *Innovación disruptiva: aportes conceptuales para organizaciones en Latinoamérica* (tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia). Recuperada de <http://bdigital.unal.edu.co/59229/1/80157246.2017.pdf.pdf>
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688. doi:10.1177/014920638701300408
- Damanpour, F., & Evan, W. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409. doi: 10.2307/2393031



- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation. A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. doi: 10.2307/256406
- Dawson, R. (Mayo 30 de 2007). Launching the Web 2.0 Framework [Artículo]. Recuperado de: [http://www.rossdawsonblog.com/weblog/archives/2007/05/launching\\_the\\_w.html](http://www.rossdawsonblog.com/weblog/archives/2007/05/launching_the_w.html)
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Índice Departamental de Innovación para Colombia (IDIC), 2018*. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/IndiceDepartamentalInnovacionColombia2018.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Cundinamarca y Antioquia lideran el tercer Índice Departamental de Innovación de Colombia del DNP*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Cundinamarca-y-Antioquia-lideran-el-tercer-Indice-Departamental-de-Innovacion-de-Colombia-del-DNP.aspx>
- Diaconu, M. (2011). Technological innovation: concept, process, typology and implications in the economy. *Theoretical and Applied Economics*, 18(10), 127-144. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/227364059\\_Technological\\_Innovation\\_Concept\\_Process\\_Typology\\_and\\_Implications\\_in\\_the\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/227364059_Technological_Innovation_Concept_Process_Typology_and_Implications_in_the_Economy)
- Downs, G., & Mohr, L. (1976). Conceptual Issues in the Study of Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 700-714. doi: 10.2307/2391725
- Dubouloz, S. (2012). Organizational innovation: Clarifying the concept as output and as process and suggesting research avenues from these two angles of analysis. *21<sup>ème</sup> congrés de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 03 al 02 de junio, Lille, Francia. Recuperado de <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/22-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2728-organizational-innovation/download>

- Durán, P., Cisneros, N., Meléndez, V., & Martínez, M. (2016). Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales. *Civilizar*, 3(3), 175-194. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/814/Comunicacion%20Estrategica.%20construccion%20comunicacional%20de%20la%20estrategia%20corporativa%20en%20organizaciones%20sociales.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- El País. (Enero 18 de 2018). El 96% de las empresas en Colombia utilizan internet. *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/tecnologia/el-96-de-las-empresas-en-colombia-utilizan-internet.html>
- Evan, W. (1966). Organizational Lag. *Human Organization*, 25(1), 51-53. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/44125021>
- Extrategia Medios. (2017). Mapa región Sabana Centro de Cundinamarca [Figura]. *Estrategia Medios*. Recuperado de <https://extrategiamedios.com/noticias/seguridad/3014-estadisticas-sobre-personas-lesionadas-y-fallecidas-por-accidentes-de-transito-en-sabana-centro-2016>
- Fagerberg, J. (2013). Innovation: A guide to the literature. En J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 1-28). Oxford: Oxford University Press.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). From Public Relations to Strategic Communication in Sweden. *Nordicom*, 35(2), 123-138. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/43558865.pdf>
- Flores, J., Bertolotti, C., & González, F. (2007). La web 2.0 y las herramientas de colaboración y participación. *Universidad Politécnica de Valencia Perú*. Recuperado de: <https://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info68/web2.pdf>

- Garzón, M., & Ibarra, A. (2013). La innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Dimensiones empresariales*, 11(1), 45-60. doi: 10.15665/rde.v11i1.160
- Gobernación de Cundinamarca (2018) *Índice de competitividad de las provincias de Cundinamarca. ICPC – 2018*. Recuperado de: [http://cundinet.cundinamarca.gov.co/portal/competitividad/observatorio/Publicaciones/ICPC\\_2018.pdf](http://cundinet.cundinamarca.gov.co/portal/competitividad/observatorio/Publicaciones/ICPC_2018.pdf)
- Guzmán, J., & Martínez, J. (2008). Tipología de la innovación y perfiles empresariales: una aplicación empírica. *Economía Industrial*, 1 (368), 50-77. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2671572>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., & VerCiC, D. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. doi: 10.1080/15531180701285244
- Harkema, S. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *The learning organization*, 10(6), 340-346. doi:10.1108/09696470310497177
- Hax, A., & Majluf, N. (1984). *Strategic management: An integrative perspective*. Prentice Hall: Nueva Jersey.
- Hazleton, V. (1992). Toward a Systems Theory of Public Relations. En E. Einführung, *Its Public Relations eine Wissenschaft?* (pp. 33-46). Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hazleton, V. (1993). Symbolic Resources. Processes in the Development and Use of Symbolic Resources. En W. Verlag, *Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?* (pp. 87-100). Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Ciudad de México: CENGAGE Learning

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014) *Metodología de la investigación*. Ciudad de México. McGraw-Hill Education
- Herzog, P. (2008). *Open and Closed Innovation*. Wiesbaden: Frauke Schindler / Sabine Scholler.
- Holthausen, D. (2008). Strategic Communication. En W. Donsbach, *The International Encyclopedia of Communication*. John Wiley & Sons. doi: 10.1002/9781405186407.wbiecs106
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (2015). Conceptual Foundations of Strategic Communication. En D. Holtzhausen, & A. Zerfass, *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (pp. 1-3). Nueva York: Taylor & Francis.
- Huertas, P., Ruiz, J., & López, D. (2011). La Web 2.0 en el Entorno Empresarial: Resultados Derivados de un Estudio Empírico Efectuado entre Universitarios, *Análisis de Estudios Económicos y Empresariales*, 21(1), 131-157. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4115454.pdf>
- Iglesias, R. (2004). La innovación como elemento clave de competitividad empresarial. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 1(26), 75-94. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/72046045.pdf>
- Jiménez, D., & Sanz, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 1(29), 31-55. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2385979>
- Kamel, M., & Wheeler, S. (2007). The emerging Web 2.0 social software: an enabling suite of sociable technologies in health and health care education. *Health Information and Libraries Journal*, 24(1), 2-23. doi: [10.1111/j.1471-1842.2007.00701.x](https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2007.00701.x)

- Keles, O., & Battal, T. (2017). A model for innovation culture management in organizations (IVALUE 7). *International Journal of Innovation*, 5 (3), 361-374. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6725999>
- Kratzer, J., Meissner, D., & Roud, V. (2017). Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference. *Technological Forecasting & Social Change*, 119(1), 128-138. doi: 10.1016/j.techfore.2017.03.022
- Lee, S.;Olson, D.; & Trimi, S. (2012). Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817-831. doi: 10.1108/00251741211227528
- Leendert, H. & Dolfsma, W. (2015). Bridging firm-internal boundaries for innovation: Directed communication orientation and brokering roles. *Journal of Engineering and Technology Management*, 36(1), 97 - 115. doi: [10.1016/j.jengtecman.2015.05.005](https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.05.005)
- Lievens, A.; Moenaer, R. & Jegers, R. (1999) Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 10(1), 23 – 48. doi: [10.1108/09564239910255361](https://doi.org/10.1108/09564239910255361)
- López, J. (2009). Innovación administrativa y ventaja competitiva en épocas de turbulencia. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 12(24). Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8886>
- Lleó, A., & Gil, I. (2008). La web 2.0 como paradigma de comunicación empresarial. II *International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 03 al 05 de septiembre, Burgos, España. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/228535239\\_La\\_web\\_20\\_como\\_paradigma\\_de\\_comunicacion\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/228535239_La_web_20_como_paradigma_de_comunicacion_empresarial)

- Llopis, J., González, M., & Gasco, J. (2009). Análisis de páginas web corporativas como descriptor estratégico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 15(3), 123-137. doi: 10.1016/S1135-2523(12)60104-X
- Marín, J.; Pardo, M.; & Bonavía, T. (2008). La mejora continua como innovación incremental. El caso de una empresa industrial española. *Economía industrial*, 9(368). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2672055>
- Mast, Huck, & Zerfass (2005) Innovation communication. Outline of the concept and empirical findings from Germany. *Innovation Journalism*, 2(4), 165-179. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/6031/125710787925fb302a00cf13c235595d7e09.pdf>
- Massoni, H. (2008). Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. *FISEC-Estrategias*, 1(10), 45-56. Recuperado de: [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec\\_estrategias\\_n10\\_pp45\\_56.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategias_n10_pp45_56.pdf)
- Miles, R.E.; Miles, G.; Snow, C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship: How Communities of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Ministerio de las TIC (s.f.) *La innovación como fuente de desarrollo*. Recuperado de: [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-6308\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-6308_recurso_1.pdf)
- Ministerio de las TIC. (2020). *El Teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia*. Recuperado en: <https://bit.ly/2NYEuLk>
- Miralles, F., Giones, F., & Cuesta, G. (2012). *Open Innovation (Innovación Abierta)*. Innova Institue.
- Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, 1(25), 209-213. doi: 10.22517/23447214.7255
- Mulet, J. (2004). La innovación, concepto e importancia económica. *Sexto congreso de economía de Navarra*, 25(2), 99-175. Recuperado de

<https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación*. Recuperado de: [www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf](http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2017). *Estudios Económicos de la OCDE: Colombia. Mayo 2017, Visión General*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/economy/surveys/Colombia-2017-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>

Page, K. (2015). A Theoretical Framework for Strategic Communication Messaging. En D. Holtzhaus, & A. Zerfass, *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (pp. 269-284). Nueva York: Taylor & Francis.

Papa, M., Daniels, T., & Spiker, B. (2008). Strategic Communication. En Papa, M.; Daniels, T.; & Spiker, B. *Organizational Communication: Perspectives and Trends* (pp. 349-380). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781483329239.n13.

Papaioannou, T.; Building, C.; Hall, W.; & Keynes, M. (2011). Technological innovation, global justice and politics of development. *Progress in Development Studies*, 11(4), 321-339. doi: 10.1177/146499341001100404

Pascuci, L., & Alves, C. (2018). Linear, adaptativo ou interpretativo? Compreendendo a dinâmica da formação de estratégias em pequenas empresas. *REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(1), 130-161. doi:10.14211/regepe.v7i1.633

Pedersen, C., & Dalum, B. (2004). Incremental Versus Radical Change: The Case of the Digital North Denmark. *Industrial Dynamics, Innovation and Development*. Elsinore. Recuperado de

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.504.6615&rep=rep1&type=pdf>

- Peña, C. (2016) *Relación entre la gestión de la innovación y los procesos de comunicación organizacional: Caso primera cohorte del programa de gestores de innovación Ruta N* (Tesis de grado Maestría, Universidad EATIF, Medellín, Colombia) Recuperada de: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11450/CarlosAlberto\\_PenaSalgado\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11450/CarlosAlberto_PenaSalgado_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Pérez, G. (2011). La Web 2.0 y la sociedad de la información. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 56(212), 57-68. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-19182011000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182011000200004&lng=es&tlng=es)
- Pérez, R. (2012). El estado del arte en la comunicación estratégica. *Mediciones sociales*, 1(10), 121-196. doi: 10.5209/rev\_MESO.2012.n10.39684
- Pérez, J. (2015). *Innovación empresarial. Características, factores y determinantes. Un análisis en base a la Encuesta de Innovación del INE* (Tesis de grado, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España). Recuperada de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/60237/TFC%20JAVIER%20P%C3%89REZ%20TOLEDO.pdf?sequence=1>
- Pérez Sampol, C., Gómez, J., y Blanco, M. (2015). La comunicación empresarial en la Web 2.0. Estrategias para la gestión efectiva de la reputación corporativa. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, 1(1). Recuperado de <https://tecnologia-ciencia-educacion.com/index.php/TCE/article/view/33>
- Preciado, A., Guzmán, H., & Losada, J. (2013). Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Chia: Universidad de La Sabana.



- Ramos, A., & Román, A. (2009). WEB 2.0 y su camino hacia la empresa 2.0. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 13(51), 169-176. Recuperado de:  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212009000200013&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212009000200013&lng=es&tlng=es).
- Revista Dinero (08 de agosto de 2019). Estas son las ‘Top 30’ en innovación. *Revista Dinero*, Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuales-son-las-30-empresas-mas-innovadoras-del-pais/275316>
- Revista Dinero (29 de noviembre de 2019). En solo un año el número de empresas en la provincia Sabana Centro creció más de 20%. *Revista Dinero*, Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/empresas-de-la-sabana-de-bogota/279692>
- Ramírez, G. (2006). Negociación y contratación de tecnología. En *Gestión de la Innovación: una visión actualizada para el contexto iberoamericano* (pp. 198-208). La Habana: Academia.
- Ramis, J., Henning, D., & Tort-Martorell, X. (2015). BBVA: La innovación abierta en empresas de servicios. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 2015(130), 46-54.  
Recuperado de <http://hdl.handle.net/2117/27152>
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 44-59.  
Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280310458911/full/html>
- Rodríguez, N. (16, 17 y 18 de junio de 1999). La innovación: clave del éxito empresarial. *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, 2, 251-256. Logroño, La Rioja. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565208>

- Rojas, H., Obando, J., & Montoya, J. (2016). Las innovaciones técnicas y administrativas como dimensiones de la innovación organizacional. *In Vestigium Ire*, 10(2), 133-146.  
Recuperado de <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1278>
- Sáenz, T., & De Souza, M. (2006). Innovación tecnológica y sustentabilidad. En *Gestión de la Innovación: Una Visión Actualizada para el Contexto Iberoamericano* (pp. 26-39). La Habana: Academia.
- Salas, C. (2013). Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia. *Signo y pensamiento*, 32(63), 94-109. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/6944>
- Sánchez, J.J. (2005). Análisis de contenido cuantitativo de medios. En Berganza, M., & Ruiz, J. (Ed), *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* (207-228). España: McGraw-Hill Interamericana de España
- Sánchez, F., Etxebarria, M., & Cilleruelo, E. (2008). Compendio de Definiciones del Concepto Innovación Realizada por Autores Relevantes: Diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, 36, 34-98. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/28232905> Compendio de definiciones del concepto innovación realizadas por autores relevantes diseño híbrido actualizado de  
l concepto
- Sánchez, L., Blanco, B., Pérez, C., & Serrano, A. (2011). Innovación incremental versus innovación radical: el caso del sector marítimo portuario español. *Congreso AECA. Nuevo Modelo Económico: Empresa, Mercados y Culturas*, 21 al 23 de septiembre de 2011, Granada, España. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/248386302> Innovación incremental versus innovación radical el caso del sector marítimo portuario español

- Saragih, H.; & Tan, J. (2018). Co-innovation: a review and conceptual framework. *International Journal of Business Innovation and Research*. 17(3). 361-377. doi 10.1504/IJBIR.2018.10016527
- Sarria, A. (2017). *La innovación empresarial a partir de la comunicación estratégica* (tesis de grado, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia) Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/10241>
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: a Theoretical Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process*. Nueva York: McGraw Hill.
- Schumpeter, J. (1957). El fenómeno fundamental del desenvolvimiento económico. En J. Schumpeter, *Teoría del desenvolvimiento económico* (pp. 68-103). Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Silviela, E. (2017). Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto. En Instituto Español de Estudios Estratégicos. (Ed). *Comunicación Estratégica* (13-34). España: Ministerio de Defensa.
- Trautfler, G., & Tschirky, H. (2007). *Sustained Innovation Management: Assimilating Radical and Incremental Innovation Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ulloa, A. (2017). Cultura organizacional con relación a la interacción comunicativa en las web empresariales. *Alternativas*, 18(1), 43-49. doi: 10.23878/alternativas.v18i1.96
- Vargas, T., Mora, R., & Ortiz, C. (2015). Cultura organizativa e innovación: un análisis temático en empresas de Costa Rica [*Figura*] *Tec Empresarial*, 9(2), p.9.
- Xarchos, C., & Charland, B., (2008). Innovapost uses Web 2.0 tools to engage its employees, *Strategic HR Review*, 7 (3) 13 - 18. doi: 10.1108/14754390810865766
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. Nueva York: Wiley.

Zerfass, A. & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and: New developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107-122. doi: 10.1080/15531180701298908

Zerfass, A., Vercic, D., Nothhaft, H., & Page, K. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505, doi: 10.1080/1553118X.2018.1493485.

Zerfass, A., Vercic, D., Verhoeve, P., Moreno, A., & Tench, R. (2019). *European communication monitor 2019. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 countries*. Bruselas: EUPRERA/EACD, Quadriga Media Berlin.

Zubeldía, S. (2018). ¿Cuáles son las fuentes de la innovación? *PLAN*, 9(1), 53-55. Recuperado de [https://imagoinnovation.com/wp-content/uploads/2018/08/plan9\\_sm\\_silvia\\_zubeldia.pdf](https://imagoinnovation.com/wp-content/uploads/2018/08/plan9_sm_silvia_zubeldia.pdf)