

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN WEB 2.0 PARA LA PROMOCIÓN Y
FORTALECIMIENTO DE LA INNOVACIÓN
CASO: PROTECCIÓN S.A.**

POR

Juliana Arango Navarro

Rafael Alberto Valencia Álvarez

TUTOR TEMÁTICO

Luis Rodrigo Viana Ruiz

Publicista candidato a Magister en Lingüística

TUTOR METODOLÓGICO

Jaime Humberto Tobón Correa

Especialista en Docencia e Investigación Universitaria, Magister en Educación con

Énfasis en Comunicación y candidato a Doctor

Universidad de Medellín

Especialización en Gerencia de la Comunicación con Sistemas de Información

Medellín

2011

2.2.3.3. Herramientas Web 2.0	35
2.2.3.4 Web 2.0 y su relación con la empresa	36
2.2.4. Estrategia de comunicación	
2.2.4.1. Concepto de estrategia	39
2.2.4.2. Estrategia de comunicación	41
2.2.4.3. Elementos claves de una estrategia de comunicación	42
3. Capítulo 3: Marco metodológico	
3.1. Nivel de investigación	44
3.2. Diseño de la investigación	45
3.3. Población y muestra	46
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	48
4. Capítulo 4: Aspectos administrativos	
4.1. Recursos humanos, materiales y financieros	50
4.1.1. Recursos humanos	50
4.1.2. Recursos materiales	50
4.1.3. Recursos financieros	51
4.2. Cronograma de actividades	56
Bibliografía	57

Resumen

Título del trabajo: Estrategia de comunicación Web 2.0 para la promoción y fortalecimiento de la innovación. Caso: Protección S.A.

Autor (es): Juliana Arango Navarro y Rafael Alberto Valencia Álvarez.

Título otorgado: Especialista en Gerencia de la Comunicación con Sistemas de Información.

Asesor del trabajo:

Tutor Temático: Luis Rodrigo Viana Ruiz, Publicista candidato a Magister en Lingüística.

Tutor Metodológico: Jaime Humberto Tobón Correa, Especialista en Docencia e Investigación Universitaria, Magister en Educación con Énfasis en Comunicación y candidato a Doctor

Programa: Especialización – Gerencia de la Comunicación con Sistemas de Información.

Ciudad: Medellín

Año: 2011

El presente trabajo propone implementar una estrategia de comunicación basada en herramientas Web 2.0 que facilite enfocar la generación y adopción de innovaciones como un proceso cultural al interior de Protección S.A., una empresa privada de carácter comercial, con 20 años de experiencia en la administración e inversión de los aportes de cerca de dos millones de trabajadores colombianos, afiliados a los fondos de cesantías, pensiones voluntarias y pensiones obligatorias.

En Protección S.A., la innovación se constituye como una competencia corporativa que todos los cargos deben desarrollar con el fin de apalancar el logro de los lineamientos consignados en la estrategia del negocio, asociados entre otros, a la eficiencia operativa, el incremento de la participación de mercado y el crecimiento en productividad.

Este trabajo, entonces, surge de un interés corporativo por facilitar los flujos de información dentro de la Compañía, de forma que se logre estructurar la capacidad innovadora de los empleados a través de un canal de comunicación soportado por herramientas Web 2.0, que para esta investigación se entienden como una nueva generación de aplicaciones disponibles en Internet (blogs, wikis, podcasts, RSS, redes sociales, etiquetado de contenidos), con una serie de características comunes como son la participación de los usuarios, la cooperación y la colaboración. Lo anterior con el fin de promover y fortalecer la innovación en Protección S.A.

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN WEB 2.0 PARA LA PROMOCIÓN Y
FORTALECIMIENTO DE LA INNOVACIÓN
CASO: PROTECCIÓN S.A.**

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Sin duda, el concepto de innovación ha sabido arreglárselas para sobrevivir al lastre de ser percibido como una moda más de las muchas tendencias efímeras que aparecen y desaparecen, con más pena que gloria, sin que nadie se percate de ello y mucho menos lamente su ausencia. En los últimos años, directivos de muchas empresas se han mostrado permeables a esta exigencia –más que fenómeno- de innovar y han tomado conciencia de la importancia de poner en marcha actividades innovadoras en pro de garantizar la competitividad y rentabilidad de sus organizaciones (Iguarta López, 2009).

Tal situación ha generado un cambio positivo de actitud frente a la innovación, al punto de que muchas empresas (López, 2010) están orientando sus estrategias hacia el desarrollo de productos, servicios y mejoras constantes en los procesos, basándose entre otros, en recursos y capacidades tecnológicas, con el objetivo fundamental de generar valor y garantizar su sostenibilidad.

Al respecto, Juan Ignacio Iguarta López, en su tesis doctoral *Gestión de la innovación en la Empresa vasca. Contribución de las herramientas de gestión de la innovación* (2009),

destaca la gestión de la innovación (GI) como uno de los campos de estudio más atractivos y prometedores dentro de la Dirección de las empresas.

Por su parte, el sector financiero se presenta hoy como un engranaje fundamental en la economía de cualquier país, llámese desarrollado o emergente; esto obliga a las empresas que lo componen a invertir una cantidad no despreciable de recursos en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), lo que supone ventajas competitivas sostenibles, en un mercado cada vez más globalizado y exigente, que le permiten a las compañías diversificar su trayectoria tecnológica, ofrecer nuevas líneas de productos y servicios en escenarios competitivos más amplios y consolidar su reputación, experiencia e imagen en esos entornos.

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo propone implementar una estrategia de comunicación basada en herramientas web 2.0 que facilite enfocar la generación y adopción de innovaciones como un proceso cultural al interior de Protección S.A.

La innovación es uno de los factores críticos de éxito concebidos en el Direccionamiento Estratégico de Protección S.A., una empresa privada de carácter comercial, con 20 años de experiencia en la administración e inversión de los aportes de alrededor de dos millones de trabajadores colombianos, distribuidos en más de 25 ciudades del país, afiliados a los fondos de cesantía, pensiones voluntarias y pensiones obligatorias. Cada uno de estos fondos es administrado de forma independiente de la Sociedad que los administra y los rendimientos generados hacen parte de los ahorros de los mismos afiliados. (PROTECCIÓN S.A.)

En Protección S.A., la innovación se constituye como una competencia corporativa que todos los cargos deben desarrollar con el fin de apalancar el logro de los lineamientos consignados en la estrategia del negocio, asociados entre otros, a la eficiencia operativa, el incremento de la participación de mercado y el crecimiento en productividad.

Este trabajo, entonces, surge de un interés corporativo por facilitar los flujos de información dentro de la Compañía, de forma que se logre estructurar la capacidad innovadora de los empleados a través de un canal de comunicación soportado por herramientas web 2.0, que en este trabajo se entienden como una nueva generación de aplicaciones disponibles en Internet (blogs, wikis, podcasts, RSS, redes sociales, etiquetado de contenidos), con una serie de características comunes como son la participación de los usuarios, la cooperación y la colaboración. Lo anterior con el fin de promover y fortalecer la innovación en Protección S.A.

La estrategia de comunicación que se sugiere implementar en Protección S.A. busca, a grandes rasgos, facilitar la gestión de la innovación al interior de la Organización. Un análisis preliminar sobre el estado actual de la Empresa en este sentido, resultado de un ejercicio de referenciación realizado por un grupo de analistas de la Gerencia Administrativa, encargado de revisar los programas de innovación existentes en empresas como Noel, Bancolombia, Compañía Nacional de Chocolates y EPM, permite afirmar que, en general, Protección S.A. no cuenta con las herramientas tecnológicas de gestión de la innovación necesarias para garantizar una adecuada canalización de las ideas innovadoras de sus empleados.

El rastreo bibliográfico realizado en aras de plantear de manera coherente y precisa el problema que inspira este trabajo, permite identificar diferentes finalidades que pueden motivar a una empresa a la hora de poner en marcha estrategias innovadoras. La necesidad de incrementar los ingresos a partir del desarrollo de productos nuevos o mejorados; la urgencia de mejorar la eficiencia operativa a través de cambios en los procesos e invirtiendo en tecnología de punta que se adapte a las necesidades operativas de la empresa; y la misión de satisfacer las necesidades de clientes externos e internos, son objetivos perfectamente alcanzables siempre que se identifiquen muy claramente los factores motivadores y los principales obstáculos para el proceso de innovación en la Compañía, acompañando lo anterior de programas estructurados de formación del personal y la adquisición de tecnología clave.

Es claro que nada de lo expuesto hasta ahora se ha planteado por arte de birlibirloque. Además de las referencias bibliográficas, indispensables para estructurar y soportar los argumentos esgrimidos en estas páginas, la posibilidad de analizar la Compañía desde sus adentros permite identificar algunas de sus fortalezas y debilidades en el proceso de innovación, así como “diagnosticar”, en la medida de las posibilidades, su situación actual en esta materia.

Fortalezas y debilidades de Protección S.A. para la innovación:

Fortalezas:

- Incorporación de la innovación como competencia corporativa.
- Proceso de comunicación interna efectiva que permite el flujo constante de información.

- Procesos organizacionales y dependencias encargadas de la generación y mejora de nuevos productos y servicios.
- Posición competitiva de la Compañía en el sector de las AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías).

Debilidades:

- Desconocimiento en todos los niveles de la estructura organizacional sobre el concepto de innovación para Protección S.A.
- Falta de recursos técnicos, humanos y financieros para gestionar de manera adecuada las ideas innovadoras propuestas por los empleados.
- Carencia de herramientas para medir la capacidad innovadora de la Compañía y sus posibles impactos.

En síntesis, no son pocos los factores que permiten indicar que las empresas contemporáneas -incluida la Compañía objeto del presente trabajo- se encuentran atravesando actualmente por el dilema de hacer parte o no del selecto grupo de las empresas de la era del conocimiento; lo cierto es que las características del mercado actual -globalizado e implacable- no ofrece muchas alternativas al respecto y sirve esta posibilidad en una bandeja casi obligada de digerir cuando lo que se pretende es enrutarse hacia modelos de gestión sensibles a implementar la innovación de forma estratégica e integrada.

Algunos teóricos (Iguarta López, 2009) se han puesto a la tarea de estudiar el fenómeno de la innovación desde una perspectiva microeconómica. Es decir, concentran sus investigaciones en el “comportamiento económico de agentes individuales” (pág. 37) -para nuestro caso, la compañía Protección S.A.-, en un esfuerzo por comprender cómo las empresas gestionan la innovación y las ventajas que dicha gestión les aporta en términos de beneficios y retornos esperados.

Parte de la literatura existente sobre el tema coincide con Iguarta López (2009) cuando afirma, basado en un acopio considerable de bibliografía, lo siguiente:

Las empresas requieren de la innovación como estrategia que les permita pasar de un contexto de erosión progresiva de los precios a otro donde la obtención de productos y servicios nuevos con un valor apreciado por el mercado, sea el tractor fundamental de la competitividad (Drucker, 2007), todo ello a través del desarrollo de sistemas de innovación eficientes basadas en organizaciones innovadoras, lo que permitirá el desarrollo de ventajas sostenibles y la disposición necesaria para sobrevivir en el futuro ante la presión de la competencia y de los países emergentes. Esta misma idea era ya expresada por (Clark and Guy, 1998), en una revisión de la literatura sobre la cuestión, afirmando que de acuerdo a observaciones empíricas realizadas es obvio que la innovación es vital para el crecimiento y el mantenimiento de la competitividad, entendiendo por competitividad la capacidad de una empresa para crecer en tamaño, cuota de mercado y beneficios. (pág. 63)

Así las cosas, podría asegurarse que la innovación a nivel empresarial es un tema actual y una evolución lógica a desarrollar, que toca de manera trascendental la realidad de las empresas contemporáneas. Queda, entonces, determinar cuál es la estrategia de comunicación basada en herramientas Web 2.0 que permita promover y fortalecer la innovación en Protección S.A.

1.2. Formulación del Problema

Implementación de una estrategia de comunicación basada en herramientas Web 2.0 que permita promover y fortalecer la innovación en Protección S.A.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la estrategia de comunicación basada en herramientas Web 2.0 que permite difundir, promover y fortalecer la innovación en Protección S.A.?

1.2. Objetivos

Objetivo General

Implementar una estrategia de comunicación basada en herramientas Web 2.0 que permita difundir promover y fortalecer la innovación en Protección S.A.

Objetivos Específicos

- Describir el papel y las características de la comunicación interna en Protección S.A.
- Analizar el papel de la innovación en el entorno organizacional de Protección S.A.
- Identificar cuáles son las herramientas Web 2.0 más efectivas para la promoción y fortalecimiento de la innovación en Protección S.A.
- Diseñar una estrategia de comunicación orientada a la promoción y participación de los empleados en la generación de ideas innovadoras para la Compañía.
- Definir un plan de trabajo con acciones específicas que a partir del ciclo PHVA permita la puesta en marcha de la estrategia de comunicación definida.

1.4. Justificación de la Investigación

El término innovación ha venido ganando terreno en el sector empresarial y Protección ha identificado la necesidad de incorporarlo como parte de su estrategia de negocio.

Por esta razón, y pensando en incorporar la innovación a la cultura de la Organización, después de un ejercicio de referenciación realizado en 2009, la Compañía tuvo la iniciativa, bajo el liderazgo de la Gerencia Administrativa, de definir un Programa de Innovación cuyo objetivo es *“promover la generación de ideas y fomentar la creatividad de los empleados en función del mejoramiento continuo de los procesos organizacionales, la generación de valor y el impacto en la estrategia del negocio”*. (Protección, 2010)

En esta misma línea, en 2010 la Compañía decidió incluir la innovación como una competencia corporativa que en sus diferentes niveles, según la estructura organizacional, aplica para todos los empleados y para 2011, hace parte además de uno de los objetivos del Mapa Estratégico definido por la Empresa.

Con el fin de lograr que la innovación sea entonces conocida como competencia en los empleados y que además se desarrolle en ellos un interés genuino por participar activamente de iniciativas innovadoras, se ha considerado a la comunicación, basada en herramientas web 2.0, como motor capaz de apalancar y alcanzar dicho objetivo.

La formulación de la estrategia de comunicación que se logre con el desarrollo de este trabajo beneficiará directamente a la Gerencia Administrativa, tanto desde el frente de desarrollo humano como desde una perspectiva comunicacional. Primero, porque apuntará al fortalecimiento de la innovación como competencia corporativa y segundo, porque ofrecerá una perspectiva novedosa a la comunicación interna, por cuanto serán utilizadas herramientas Web 2.0 poco exploradas hasta ahora en la Organización.

Los empleados de la Compañía serán los beneficiarios indirectos de la investigación, pues serán ellos quienes harán de la estrategia una realidad.

1.5. Limitaciones

A continuación, se mencionan las limitaciones que podrían presentarse durante el desarrollo de la investigación.

- Falta de tiempo y disponibilidad por parte de las personas que participarán en el suministro de información.
- Dificultades para acceder a información de la Empresa que requiera ser revisada en un determinado momento, según los análisis propuestos como parte de los objetivos planteados en el trabajo investigativo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Es probable que actualmente muchas personas consideren el término “innovación” como un invento reciente, un concepto de moda apenas acuñado por los teóricos contemporáneos con la evidente intención de trascender a la concepción liviana de la etérea creatividad. Lo cierto es que desde 1934, cuando el economista checo Joseph Shumpeter introdujera el término en el argot del empresariado europeo, las investigaciones sobre innovación se han visto influenciadas por diferentes enfoques, que giran, muchos de ellos, alrededor de la gestión de la innovación a nivel empresarial.

Fariborz Damanpour es quizás uno de los primeros intelectuales interesado en investigar la gestión de la innovación y la tecnología a nivel empresarial. A principios de la década del noventa, siglo pasado, este autor consiguió, como resultado de sus investigaciones, diferenciar dos teorías de la innovación a partir de aproximaciones diferentes. Se trata de las teorías unidimensionales y las teorías estructurales de la innovación (Damanpour, 1991). Las primeras, las unidimensionales, se refieren a desarrollar la innovación al interior de las organizaciones, partiendo desde una única variable estructural. Las segundas, las estructurales, distinguen dos tipos de innovaciones: radicales, entendidas como la innovación empresarial que tiene un impacto significativo en la actividad económica de la empresa o en el mercado en que ésta se desenvuelve; e incrementales, innovaciones que ponen en evidencia un aumento en la generación de valor, a partir de una mejora, sobre un

producto, proceso o servicio ya existente. (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE, 2005)

Y aún hay más. Otro de los enfoques encontrados a través de la revisión bibliográfica habla de la teoría “ambidextra” (2004), desarrollada por expertos en el tema como Tim O’Reilly y Michael Tushman (Iguarta López, 2009), y que se compone básicamente de dos fases fundamentales. La fase de iniciación, que incluye las actividades relacionadas con la generación de una idea; y la fase de implementación, en la que convergen los eventos y acciones relacionadas con las modificaciones, tanto en la innovación, como en la organización, el uso inicial de la innovación y el uso recurrente hasta convertirse en un hábito de la empresa.

Los autores, aunque no abundan, tampoco escasean. Jon Sundbo, por su parte, ha orientado su metodología de investigación hacia la identificación de diferentes teorías sobre el origen de la innovación. Sundbo considera que la innovación está directamente tocada por las diferentes formas en que las personas perciben la realidad, los objetos, los procesos... Diferencias que finalmente convergen ante la idea de que la innovación es un factor determinante en el desarrollo económico de cualquier empresa. El autor concluye que los paradigmas que soportan las teorías básicas de la innovación esgrimen sus fundamentos, adicionalmente, a partir de la situación del mercado y su desarrollo histórico, configurando así el carácter estratégico de la innovación. (Sundbo, 1998)

El catedrático Mariano Nieto Antolín, en un artículo publicado por la Revista Madri+d en el año 2003, se aproximó al concepto de innovación desde diversas unidades de análisis agrupadas en la categoría de estudios a nivel microeconómico. Es decir, investigaciones donde el objeto de estudio es una empresa, un proyecto, un producto o un servicio. (Nieto Antolín, 2003). Al respecto, Iguarta López asegura:

A este nivel, el proceso de innovación transcurre dentro de las propias organizaciones, pudiéndose identificar distintas unidades de análisis en el estudio de los problemas asociados a la gestión y organización de las actividades de innovación. Las unidades de análisis en este enfoque hacen referencia a la empresa en su totalidad (estrategia de innovación, organización innovadora), a un departamento (Departamento I+D), a proyectos (Gestión de proyectos de I+D) o productos (Desarrollo de Nuevos Productos). (Iguarta López, 2009)

Es probable que en la medida en que los estudios sobre las teorías de comunicación organizacional y gestión de la innovación continúen avanzando al ritmo al que avanza el posicionamiento de ambos conceptos a nivel empresarial, los análisis académicos tendrán un mayor alcance sobre campos cada vez más especializados de los mismos. Así, el alcance de este proyecto, complementado por el momento histórico que atraviesan las organizaciones contemporáneas, se presenta como una puerta entre abierta a un mundo de posibilidades para quien decida traspasar el umbral con objetivos claros, una estrategia definida y las herramientas necesarias para alcanzar el éxito.

2.2. Bases Teóricas

La literatura sobre la comunicación organizacional, la gestión de la innovación a nivel empresarial y las herramientas web 2.0 reúne a numerosos expertos e investigadores que han aportado lo suyo en un intento por identificar diferentes conceptos y definir posturas alrededor de los mismos, de tal forma que se puedan asociar a realidades diversas y, por consiguiente, definir de manera tal que se acomoden al objeto de estudio del presente trabajo.

2.2.1. Comunicación Organizacional

Cuando se piensa en la comunicación como el proceso por el cual se pone en circulación una información determinada, en forma de mensaje, que es codificado y decodificado desde la realidad individual, puede entenderse por qué ella cumple un papel importante en las organizaciones, especialmente en aquellas de vanguardia que requieren mantener un flujo constante de datos, novedades, definiciones y posturas corporativas.

La comunicación así se constituye en un eje transversal de la organización que permite la interacción, la retroalimentación, la alineación e incluso la movilización de la gente hacia un determinado fin.

Durante las últimas décadas la incorporación de la comunicación en las organizaciones ha adquirido cada vez mayor fuerza y sentido y en esa medida, también se ha repensado su alcance y la incidencia que puede tener en diferentes ámbitos cuando es planeada de

manera estratégica, siendo utilizada no sólo como herramienta informativa, sino también de cooperación e integración.

Desde este punto de vista, puede afirmarse que la comunicación incide de manera importante en el ámbito organizacional cuando interviene en procesos de impacto corporativo, la consecución de metas y el logro de objetivos.

Para comprender el concepto de comunicación organizacional, es necesario tomar como punto de partida los conceptos básicos de comunicación y organización, además de la relación que existe entre ambos y que servirá como guía para el desarrollo y comprensión de esta investigación.

2.2.1.1. Concepto de comunicación

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, la comunicación puede definirse, entre otras cosas, como la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” (DRAE, 2010), y según Carlos Oganllo, en el texto *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, la comunicación puede entenderse como “un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales, con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo”. (2007, p. 14)

Según estas definiciones, y partiendo de esa capacidad movilizadora que puede lograrse con la comunicación, es posible analizar entonces la transversalidad que la caracteriza, especialmente si se piensa en procesos de interacción humana. De ahí su importancia en el día a día de la gente común y más todavía en un entorno organizativo que requiere un flujo constante de mensajes e información.

Desde la misma formulación del modelo de comunicación propuesto por Lasswell (2010), que considera como elementos básicos de la comunicación a quién emite el mensaje, qué se dice en él, por qué canal se transmite, a quién se dirige y con qué efecto, puede entenderse que existe una dinámica propia de los procesos comunicacionales en los que un objetivo ha sido pensado desde el principio y en los cuales las intenciones del emisor, las condiciones del receptor y el contenido del mensaje influyen directamente en el impacto que con dicho mensaje se genera.

2.2.1.2. Concepto de organización

¿Pero cuál es la relación que guarda la comunicación con el entorno organizacional en el que ésta se genera y se dinamiza?

En sentido estricto, el término organización puede definirse como una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (DRAE, 2010). Bajo una perspectiva teórica del término, y de acuerdo con dos de los autores del texto *El poder de la comunicación en las organizaciones*, se podría decir lo siguiente:

“Definir una organización es equivalente a definir sus sujetos, sus procesos y sus contenidos de comunicación, entendiendo así que la comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros. Constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone. Genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos”. (Rebeil Corella & Ruiz Sandoval Reséndiz, p. 14)

Desde este punto de vista, se evidencia la directa relación que existe entre los términos comunicación y organización y la manera en que ambos mantienen una estrecha relación en función de la coordinación de elementos para alcanzar determinados fines compartidos.

2.2.1.3. Concepto de comunicación organizacional y su importancia en el entorno empresarial

Si se quisiera revisar entonces el impacto de la comunicación en la organización, podrían considerarse las reflexiones de Salvador R. Sánchez Gutiérrez en el texto *El poder de la comunicación en las organizaciones*, como referentes para tal objetivo, teniendo en cuenta que para él:

El objetivo general de la función de la comunicación en las organizaciones, por lo común, se refiere a la obligación de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de

sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal. (Sánchez Gutiérrez, p. 42)

Ahora bien, para repasar el concepto de comunicación organizacional se partirá de la definición dada por Horacio Andrade Rodríguez, quien afirma al respecto lo siguiente:

La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. Su finalidad es respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. (2005, p. 16).

Esta definición puede considerarse punto de partida para explicar la comunicación como un proceso de apoyo organizacional que permite mantener un flujo e interacción permanente de la empresa con cada uno de sus *stakeholders*, en especial, con el grupo de personas que trabajan en ella.

2.2.2. Innovación Empresarial

2.2.2.1. Concepto de innovación

Definitivamente el proceso de construcción de las bases teóricas ideales para soportar una propuesta de investigación supone un trabajo dispendioso y una búsqueda exhaustiva. La suposición se confirma al enfrentarse al gran acervo de material disponible en la súper autopista de la información, mejor conocida como Internet. Las posibilidades son múltiples y en aras de inyectar a este trabajo la dosis adecuada de rigurosidad, además como exigencia académica, se aunaron esfuerzos por determinar los puntos de vista académicos más afines a las pretensiones de los proponentes y, en tal sentido, la innovación será entendida en adelante, de acuerdo con Shon, quien, citado por Arbonies Ortiz (1996), la define como:

El desarrollo e implantación de nuevas ideas por personas que, a través del tiempo, se involucran en la transacción de ideas con otras personas en un contexto institucional (...) Además del acto creativo individual, es necesaria la respuesta de la organización. (pág. 2)

Por su parte Roy Rothwell, igualmente citado por Arbonies Ortiz (1996), concibe la innovación como:

Un proceso de ejecución técnica y tareas de marketing que llevan a la introducción comercial de un producto nuevo o mejorado, o la utilización a

nivel industrial de un proceso de fabricación o equipamiento nuevo o mejorado. Igualmente, la propia gestión o la comercialización. En el caso de las innovaciones tecnológicas radicales es necesaria una combinación de todas ellas para obtener el éxito. (pág. 2)

Es evidente que las anteriores definiciones transitan por carriles diferentes, pero ambas coinciden en adjudicar a la innovación un papel protagónico como un proceso exitoso, siempre que se consideren las circunstancias donde este sucede. (Arbonies Ortiz, 1996)

En un mundo en el que cada vez se hace más complejo marcar la diferencia, la innovación, entendida como un concepto abierto que abarca aspectos tan heterogéneos como las mejoras en los procesos, en los productos o en los servicios, y que consiste básicamente en incorporar ideas no triviales capaces de generar cambios encaminados a resolver necesidades en una empresa con la finalidad de aumentar su competitividad y mejorar su posicionamiento en el mercado (Correa, Yepes, & Pellicer, 2007), aparece como valor y ventaja competitiva clara.

Ya en 1995, H. Molina, citado por Correa et al. (2007), concebía la innovación como un proceso sistemático e intencionado, en el que convergen la orientación a resultados y el grado de conexión que la empresa tenga con el entorno, en aras de alcanzar objetivos concretos y situar a la empresa en una posición privilegiada.

Así las cosas, la innovación deja de ser concebida como una señal divina producto de la generación espontánea y se convierte en un proceso empresarial “susceptible de ser gestionado, medido y controlado sistemáticamente”. (Correa et al., pág. 2)

2.2.2.2. Gestión de la innovación

En la actualidad, resulta descabellado cuestionar u objetar las aspiraciones innovadoras de las empresas, puesto que esta necesidad se encuentra plenamente identificada como un motor diferenciador frente a la competencia; las reservas se suscitan al momento de plantear el carácter gestionable de la innovación. Para el presente trabajo es fundamental identificar claramente la naturaleza de la gestión de la innovación, pues si bien las investigaciones sobre innovación propiamente dicha abundan en los anaqueles de las bibliotecas y en numerosas páginas de Internet, los estudios específicos sobre la gestión de la innovación al interior de las empresas, no parecen gozar de tal popularidad, y encontrar un consenso teórico al respecto supone una tarea complicada. Sin embargo, es importante aclarar que el concepto de gestión no debe ser concebido como la caja negra de la innovación a nivel empresarial. Al contrario, muchos directivos hace rato despertaron a esta realidad y cada vez parece tomar más fuerza al interior de las organizaciones la importancia de desarrollar e implementar mecanismos que ayuden a gestionar la innovación con el propósito de responder a los objetivos fijados en la Planeación Estratégica.

De acuerdo con lo anterior, Arbonies Ortiz (1996) acude a Rothwell y Teubal para argumentar su posición acerca de condicionar el éxito en la innovación a tres factores o grupos: El estilo de dirección y gestión, el comportamiento innovador y las manifestaciones de este comportamiento innovador. Ambos teóricos dan especial relevancia al primer grupo (dirección y gestión) debido a que, para ellos, determina claramente el comportamiento innovador de toda la empresa, mientras que en el segundo y tercer grupo (Comportamiento

innovador y sus manifestaciones) se incluyen procedimientos y sistemas para garantizar la generación y adopción de innovaciones.

En muchos casos el proceso de gestión de la innovación en las empresas es relacionado con cambios estrictamente tecnológicos. Iguarta López (2009) se devuelve a 1997 y encuentra en D. Brown la posibilidad de complementar el concepto de gestión de la innovación de tal forma que ésta sea concebida como un cambio, no sólo de tecnología, sino también de personas, de la cultura, comunicación, organización y de los procesos de negocio. Brown asegura que la gestión de la innovación requiere atravesar por los siguientes tres ciclos, en su orden:

Del ciclo primario de innovación (representando el proceso de generación de nuevas ideas de producto, desarrollo de producto y procesos, producción y marketing), del ciclo de aprendizaje (evaluación interna y externa, cuantificación y entendimiento), y del ciclo estratégico implicado en la definición de los objetivos y estrategias de la empresa a largo plazo. Todo ello apoyado por una gestión del conocimiento y la tecnología, recurso, herramientas y sistemas, y liderazgo y cultura. (Iguarta López, 2009, pág. 54)

En este sentido, Hidalgo Nuchera (2002) define la gestión de la innovación tecnológica como un proceso organizativo en función de dirigir los recursos disponibles, llámese humanos, técnicos o económicos, encaminados todos a incrementar la generación de conocimiento, la creación de ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y

servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.

Una vez ampliado el espectro teórico acerca de la gestión de la innovación y teniendo en cuenta diferentes enfoques para su aplicación a nivel empresarial, para este trabajo, la gestión de la innovación se define según el documento sobre la innovación y el ciclo de vida en gestión, citado por (Iguarta López, 2009) en su tesis doctoral, como “la gestión del proceso de innovación al objeto de asegurar la existencia de una estrategia, planes y cultura empresarial que promuevan la innovación”. (pág. 83)

2.2.2.3. Innovación empresarial

Todo lo expuesto hasta ahora nos motiva a pensar en la innovación empresarial como un proceso de aprendizaje organizacional sujeto a las circunstancias que rodean a la empresa. Y tal aprendizaje sólo se verá reflejado en resultados positivos, siempre que ese contexto sea aprovechado o combatido; esto determinará en última instancia la capacidad innovadora de la empresa.

Las empresas innovadoras se define aquí (Arbonies Ortiz, 1996) como:

Aquellas que saben adaptarse a los cambios del entorno y saben aprovecharse de las oportunidades que estos cambios ofrecen. La empresa debe ser “sensible” a los cambios del entorno, pero además debe tener habilidad para transformar cambios en beneficios empresariales de distinta

índole: beneficio económico, posición competitiva, ampliación de mercados, etc.

Las empresas innovadoras muestran una actitud prestaba a los cambios, en contraposición a aquellas que sólo actúan ante el manifiesto deterioro de una situación dada. Tampoco son empresas auténticamente innovadoras aquellas que responden efectuando ajustes estratégicos en el tiempo, si bien anticipándose a las situaciones de deterioro. Las empresas innovadoras gestionan constantemente el cambio. Aprenden del cambio.

(...) Las empresas realmente innovadoras actúan activamente en los dos campos (generación e implantación de innovaciones), pudiéndose señalar que en la empresa innovadora existe una actitud y organización adecuada para generar ideas, pero también mecanismos para su adopción. (pág. 278)

Arbonies Ortiz (1996) asegura que la idea de innovar al interior de las empresas no puede ser motivada por una propuesta desde la dirección ni mucho menos obligada por factores externos, pues de esta forma no hallará más que obstáculos para encontrar asidero en la empresa. “Es un rechazo “orgánico” a veces inexplicable a primera vista, pero que está íntimamente conectado a la capacidad de aprendizaje de la organización”. (pág. 279)

La innovación es una competencia que los directivos de las organizaciones desearían ver desarrollada en todos los empleados en la mayor medida posible. Son muchas las bondades que se le atribuyen a la innovación y de la adopción de iniciativas innovadoras en las

empresas depende, en gran medida, el prestigio, el posicionamiento de marca y la ventaja continúa frente a la competencia. Es decir, hoy el éxito de la compañía es directamente proporcional a su capacidad innovadora. El problema -¿o la oportunidad?- radica en que por estos días todas las organizaciones pretenden ser innovadoras y el mero hecho de parecer serlo resulta poco innovador. Así las cosas, es necesario que la innovación empresarial adquiera una dimensión superlativa y constante.

Sin embargo, los cuestionamientos no se hacen esperar y el meollo del asunto gira alrededor de la posibilidad de medir la capacidad innovadora de la empresa.

Al respecto, Hugo Céspedes Aravena asegura:

La innovación se ha transformado en uno de los motores de crecimiento de empresas, economías; la manera como en un mercado altamente competitivo y globalizado las empresas pueden lograr diferenciarse de sus rivales (empresas competitivas), segmentar de menor manera los mercados, abarcar nuevos y potenciales clientes, etc. Para esto, existe una mecánica empresarial a seguir, en la cual, todo surge como “una idea creativa”, la cual es llevada a un proyecto. El proyecto debe pasar por etapas de evaluación (pre-factibilidad, factibilidad, entre otros), donde se debe cuantificar tanto el impacto del proyecto (su innovación) y su rentabilización. Para poder conseguir inversionistas, la rentabilización de los proyectos es fundamental. Aquí, la medición de la innovación es

fundamental, no sólo en términos monetarios, sino también, en lo que dice relación con el “proceso innovador”. (Céspedes Aravena, 2008)

De acuerdo con lo anterior, la posibilidad de implementar sistemas que permitan medir su capacidad innovadora, representa una tarea casi obligada para las empresas, pues de esto depende en gran medida el éxito de la aplicación de estrategias orientadas a facilitar la inserción de la innovación en su cotidianidad, en la ejecución de sus procesos y en la toma de decisiones que definan su futuro.

Volvemos a la pregunta: ¿Hasta qué punto es posible medir la capacidad innovadora de una empresa? Juan José Goñi, director del Instituto Ibermática de Innovación, no sólo se cuestiona al respecto, además propone el Modelo Capital Innovación (MCI), cuyo objetivo principal es:

Ayudar a las empresas industriales, de servicios, públicas y privadas en esta dirección, proponiéndoles un repertorio de prácticas detalladas que crean o consolidan la capacidad de innovar. Se trata de capacitarse para responder con acierto y velocidad al mercado actual y futuro creando continuamente soluciones novedosas. Desde esta aproximación de la innovación, como competencia organizativa y no sólo como proceso, se trata de medir para aumentar la capacidad de innovar, pero midiendo con la herramienta más adecuada a la propia identidad de la empresa, de acuerdo con sus visiones del negocio y de su realidad vigente. (Goñi, 2010, pág. 1)

Juan José Goñi concibe la innovación como un capital intangible y de valor futuro de la empresa. La capacidad de adaptación, en mercados cada vez más cargados de incertidumbre, se presenta como un bálsamo tranquilizador ante los vaivenes de la globalización; “pero esta capacidad de cambio no se improvisa y debe estar regida por un modo de proceder innovador, por un saber trasladar lo mejor y los recursos más importantes a las oportunidades más valiosas”. (Goñi, 2010, pág. 2)

Es en este punto donde Goñi, a través del MCI, define cuatro pilares fundamentales y sus correspondientes factores de innovación sobre los que se construyen y se miden las capacidades de innovar:

- Entorno - Mercado
- Tecnología - Conocimiento
- Organización
- Personas

“Estos factores de innovación interactúan de una determinada forma en el interior de esas estructuras vivas que son las empresas, generando en su interacción compleja una capacidad de respuesta interna y externa que llamamos innovación”. (Goñi, 2010, pág. 3)

2.2.2.4. Aprendizaje organizacional

Uno de los factores determinantes a la hora de llamar la atención de los directivos de las organizaciones frente a la importancia de la innovación empresarial, es el aprendizaje

organizacional, entendido como un proceso que se ejecuta tanto a nivel interno como a nivel externo de la organización y que “contribuye al ajuste y a la expansión del conocimiento y competencias básicas, y en consecuencia, a una mejor interacción con el entorno a través de una continua transformación individual y colectiva”. (Arbonies Ortiz, 1996, pág. 279)

Arbonies Ortiz acude a Dogson para ampliar el concepto de aprendizaje organizacional y destaca algunos aspectos que resultan útiles para efectos de este trabajo. En primer lugar, Dogson asegura que “el aprendizaje no es uniforme a través de una organización empresarial (...) el papel en la generación o adopción de innovaciones es diferente y el proceso de aprendizaje será necesariamente de diferente naturaleza”. (1996, pág. 279)

Es claro que, en sentido estricto, el aprendizaje organizacional es una metáfora. Las empresas definitivamente no aprenden, lo hacen, sí, los individuos que las conforman. Son estos quienes capturan, combinan y crean ideas, al igual que son estos mismos quienes las aceptan y transmiten.

Sin embargo, algunos teóricos (Blanco Rosales, 2006) se han encargado de identificar las estrategias que facilitan el proceso de aprendizaje en las empresas y, conscientes de que las empresas, en el sentido explícito del concepto, son incapaces de aprender, se refieren a estas de la siguiente forma:

Una organización que aprende, entonces, sería el reflejo de sistemas y prácticas de aprendizaje organizacional efectivas, soportadas por una

infraestructura tecnológica y organizativa para la apropiación, intercambio y aplicación del conocimiento en sus diversas formas y orígenes. Corresponde a la gerencia como máxima responsable de facilitar este proceso, gestionar los valores y el clima organizacional adecuados para la búsqueda y ensayo de nuevos enfoques, la mejora de productos y procesos, la apertura al aprendizaje, el intercambio y la movilización del talento creativo presente en cualquier parte de la entidad y su estimulación acorde con sus contribuciones a los resultados tangibles y al incremento y valorización de los intangibles. (Blanco Rosales, 2006, pág. 3)

Lo anterior significa que los esfuerzos de las organizaciones por promover el desarrollo de sus colaboradores, a través de estrategias puntuales, orientadas a convertir el aprendizaje colectivo en cultura organizacional, tiene mucho sentido. De hecho, muchas empresas reconocidas a nivel mundial como innovadoras se destacan por transformar experiencias individuales en aprendizaje organizacional. Véase el Ranking publicado por la revista *Fast Company* en el que anualmente se reconocen las empresas más innovadoras en el mundo. (López, 2010)

2.2.3. Web 2.0

Es un secreto a voces que la web 2.0 viene cambiando radicalmente los procesos comunicacionales, no sólo de las personas, sino también de las organizaciones. En principio se decía que el fenómeno 2.0 se evidenciaba, fundamentalmente, en las generaciones más jóvenes. Hoy se dice que dicho fenómeno se ha infiltrado de manera tal en la esfera

organizacional, que ha sabido ingeniárselas para centrar la atención de muchas empresas en la ventaja competitiva que representa la utilización de las diferentes herramientas web 2.0. a la hora de acercarse a sus públicos de interés.

Teniendo en cuenta que este trabajo de investigación propone la formulación de una estrategia de comunicación basada en herramientas Web 2.0, es necesario profundizar sobre el concepto, sus características y algunas herramientas, en términos generales, que hoy funcionan bajo los parámetros de esa “nueva generación de Webs basadas en la creación de contenidos producidos y compartidos por los propios usuarios del portal” (Microsoft).

2.2.3.1. Concepto de Web 2.0

El término Web 2.0, acuñado por Dale Dougherty de O'Reilly Media, hace referencia entonces a una nueva generación de aplicaciones Web, donde:

Se comparten documentos en los que varias personas pueden trabajar al mismo tiempo, se utilizan interfaces dinámicas y atractivas que se acercan a las aplicaciones de escritorio, se comparte información, en ocasiones en tiempo real, por medio de interfaces de programación y comunicación que permite el desarrollo rápido de nuevas aplicaciones y permiten la participación de la comunidad en el etiquetamiento, clasificación y toma de decisiones. (Mohammed Abdul & Ramírez Velarded, 2009, p. 2).

La Web 2.0 entonces, además de ser una generación avanzada de aplicaciones Web, propicia la interacción, participación y colaboración de los usuarios, que ahora son llamados “prosumidores” por producir la información que ellos mismos consumen.

2.2.3.2. Características de la Web 2.0

Ahora, bien, ¿cuáles son las características de la Web 2.0? De acuerdo con O'Reill, las características más relevantes están asociadas entre otras cosas a las aplicaciones multiplataforma, la construcción colectiva de datos –considerando al usuario como co-desarrollador-, la identificación y localización de ítems y la inteligencia colectiva.

Por aplicaciones multiplataforma entendemos diversos tipos de programas que normalmente se ejecutan desde Web y pueden utilizarse desde cualquier navegador (Explorer, Firefox, Opera, Safari, Galeon...) y desde cualquier sistema operativo (Linux, Windows) (...) La construcción colectiva de los datos (...) se basa en ofrecer un medio colaborativo de construcción y esperar que sean los propios usuarios los que ofrezcan e introduzcan los datos (...) La tercera característica es la identificación y localización de ítems (RSS y XML) (...) RSS son las siglas de Real Simple Syndication, y permite saber cuándo se ha actualizado la información en una aplicación de Internet sin necesidad de visitarla. Esta tecnología permite que sistemas como los blogs o el podcasting sean realmente útiles (...) El XML es un sistema de marcado de elementos informativos (...) y permite facilitar la creación de webs mucho más interactivas y complejas (...) La siguiente

característica es la inteligencia colectiva. Deviene una especie de corolario de la idea de los datos introducidos por el usuario. Al juntar la fuerza mental de miles de personas, el resultado final es muchas veces similar o incluso mejor del que podrían dar unos pocos expertos. (Redes sociales distribuidas)

Otras características propias de la Web 2.0 tienen que ver con los aspectos colaborativos y sociales de la red que centran su funcionamiento en el usuario, el fomento de la participación, la capacidad de sindicación de contenidos, la lectura de los contenidos agrupados en secciones en una misma web, los sitios fáciles, usables y ágiles para localizar la información, el control que hacen los usuarios de su propia información, las estructuras abiertas, la personalización y la “remixabilidad” (piezas pequeñas unidas de forma flexible). (Santamaría Glez, 2006)

2.2.3.3. Herramientas Web 2.0

Ahora bien, al repasar algunas de las herramientas que hoy funcionan bajo los parámetros de la Web 2.0 y que sin duda, con el transcurso de los años, han ganado fuerza no sólo en el plano individual, sino también en el entorno comercial y organizacional, es relevante mencionar que “actualmente existen literalmente miles de herramientas y aplicaciones Web 2.0 disponibles en la Internet. Estas pueden clasificarse en: Publicidad, Blogging, Bookmarks, Catálogos, Chat, Comunidades, Colaborativas, Educativas, Correo, Eventos, News Feeds, Búsqueda, Compras, Etiquetamiento (Tagging), Video, Widgets y Wiki”. (Mohammed Abdul & Ramírez Velarded, 2009)

Está visto entonces que las herramientas Web 2.0 promueven la interacción constante y pueden incluso aportar a la eficiencia empresarial, tal como lo sostiene Javier Celaya cuando afirma que:

A nivel interno, los blogs, wikis y redes sociales están haciendo que las empresas sean más productivas, más comunicativas y que sus procesos de decisión sean más ágiles y transparentes... Atributos derivados de las nuevas tecnologías, como rapidez, colaboración y transparencia, afectarán la toma de decisiones en las empresas. (Celaya, p. 17)

2.2.3.4. Web 2.0 y su relación con la empresa

Gracias a esa interacción constante que se genera con la Web 2.0, se ha generado una necesidad creciente de incorporar nuevas formas y herramientas que faciliten los procesos de relacionamiento al interior de las compañías y en esa medida, el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se ha convertido en una opción importante para compartir mensajes de una manera novedosa, eficiente, llamativa y más oportuna que con los tradicionales medios de comunicación.

Al respecto, es importante tener en cuenta que la Web 2.0 y sus herramientas no pueden generar valor a ningún proceso si las personas no tienen la motivación, el conocimiento y la habilidad para utilizarlas de manera eficiente, aprovechando al máximo las facilidades comunicacionales que éstas pueden ofrecer. Tal como afirma Francisco Fernández Beltrán:

A la hora de abordar el proceso de introducción social de los aportes y canales derivados de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, cabe apuntar que el grado de aceptación de los mismos en el seno de cada organización dependerá de distintas variables, entre las que se encuentran, sin lugar a dudas, el grado de conocimiento y las habilidades para su utilización por parte de sus miembros. (Fernández Beltrán, p. 221)

Los medios de comunicación interna pueden contribuir al desarrollo de la estrategia del negocio y la aparición de las TIC ha propiciado aún más dicha contribución, considerando que la información es uno de los insumos más importantes para toda empresa y en esa medida, su ausencia puede generar incertidumbre y desarticulación entre quienes la conforman.

No en vano se afirma que “la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, la supervivencia misma del sistema” (Andrade Rodríguez de San Miguel, 2005, pág. 9).

Sin un flujo constante de comunicación, la estabilidad de una organización estará siempre en juego y la coordinación de la gente en función de unos objetivos compartidos estará por fuera del alcance de la alta dirección.

La implementación de herramientas Web 2.0 en la empresa trae consigo importantes ventajas en la medida en que éstas generan mayor oportunidad, cobertura, accesibilidad, activa participación e inmediata visibilidad de los temas de alto impacto organizacional.

Además, tal como afirma Francisco Fernández Beltrán, las nuevas tecnologías de la información modifican el paradigma comunicacional porque “...favorecen la interacción (...) Superan las barreras del espacio y el tiempo (...) Suprimen la linealidad en el envío y recepción de los mensajes (...) Permiten integrar diferentes formas de presentar la información (...) Incrementan la capacidad de almacenamiento”. (pág. 211)

Respecto a la efectividad de las herramientas Web 2.0, de acuerdo con Juan José González Méndez, el beneficio de su aplicación a la empresa “se genera a partir de los intangibles (...) Es muy importante medir el beneficio de estos intangibles con conceptos clásicos, como el Retorno de la Inversión (ROI). La empresa necesita entornos de medida que muestren la validez de las hipótesis relacionales entre unos determinados resultados y los orígenes de esos resultados, por medio de parámetros e indicadores”. (González Méndez, 2011)

Siendo así, algunos de los beneficios que podrían ser cuantificados, a partir de la definición clara de indicadores, pueden ser, como lo expone González Méndez, el incremento de la productividad, la generación de nuevas y mejores ideas de producto, la optimización del tiempo, la reducción en costos, la resolución rápida de problemas complejos, la mejora en los procesos, la satisfacción del cliente, etc. (González Méndez, 2011)

Por otra parte, y tomando como referencia las ideas de José Fernández Ardáiz (2009), puede afirmarse que existen otras maneras de analizar la efectividad de las herramientas Web 2.0 y una de ellas consiste en el diseño de un sistema de “Gestión de contactos” que permita una retroalimentación e intercambio constante con los usuarios.

El objetivo entonces de esa “Gestión de contactos” es canalizar y consolidar aspectos relacionados con los datos de contacto de las personas, el número de visitas en un determinado período de tiempo y la participación de los visitantes en términos de mensajes, sugerencias e inquietudes expuestas. Al respecto, es importante resaltar que cuando se decide trabajar con un sistema de “Gestión de contactos”, la oportunidad, agilidad y certeza en las respuestas es factor de clave para lograr su exitosa implementación.

2.2.4. Estrategia Comunicacional

2.2.4.1. Concepto de Estrategia

Teniendo en cuenta que este trabajo de investigación tiene como objetivo general la implementación de una estrategia de comunicación, es necesario, en aras de darle sentido al término “Estrategia” según el contexto del trabajo, realizar una revisión bibliográfica acerca de este concepto.

La palabra estrategia, según lo expone en un recorrido histórico del término Francisco Javier Garrido en el libro “Comunicación Estratégica”, puede definirse como el “nivel de planteamiento a largo plazo en que se define cómo se propone concretar objetivos”

(Garrido, 2004, p. 81). Esta definición, como bien Garrido lo expresa, tiene una connotación militar que desde hacer varias décadas ha intentado incorporarse al mundo empresarial, bajo la idea de que estrategia implica librar una guerra contra los competidores. En el mismo sentido, Joan Costa ha definido el término como “la preparación y la conducción general de las operaciones contra un adversario, de cara a la victoria, al éxito” (Costa, p. 33).

Ahora bien, desde otro punto de vista y siguiendo el texto de Garrido, “Estrategia” puede entenderse en un sentido más amplio como:

Un proceso naciente que se define como “intentado” y a la vez como un proceso naciente que es como “emergente”, es decir, un proceso de permanente reconstrucción y adaptación (...) que considerará las nuevas variables que incidan en la conducción de la empresa” (Garrido, 2004, p. 83).

Es así como hablar de estrategia no sólo implica la coordinación de recursos y la planeación de acciones para alcanzar un determinado fin. Implica también considerar las variables que no pueden ser controladas en su totalidad y que en algún momento podrían impactar en determinado sentido la puesta en marcha del proceso esperado y diseñado con antelación. De esta manera también lo ha expuesto Valentín Alejandro Martínez Fernández al afirmar que una estrategia:

Se elabora en función de finalidades y de principios, considera diversos guiones posibles del desarrollo de la acción y elige el que le parece más adecuado según la situación (...) La estrategia modifica, sobre la marcha, el guión de la acción en función de las informaciones, reacciones, albures, acontecimientos, apariciones o suspensiones inesperadas de obstáculos, y se enriquece en experiencia y en aptitud para responder a la adversidad.

(Martínez Fernández, p. 6)

2.2.4.2. Estrategia de comunicación

Siguiendo con las ideas de Francisco Garrido, la estrategia de comunicación se define como un “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (Garrido, 2004, p. 95).

Por su parte, J.M. Ferre Trenzano, ha definido la estrategia de comunicación como “la forma en que unos determinados objetivos de comunicación son traducidos en lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente” (Ferre Trenzano, p. 11).

Ambas concepciones orientan sobre el significado de la estrategia de comunicación, comprendiendo entonces que ella incluye unos recursos a coordinar, unos objetivos de impacto y medibles a alcanzar y la adecuación del lenguaje y los mensajes en función del receptor a quien se pretende llegar.

Será además una premisa considerar el carácter móvil y adaptable de la estrategia a las condiciones cambiantes del entorno, que en este caso se circunscriben a un ámbito empresarial. Al respecto, Ferre Trenzano resalta que “no existe una estrategia definitivamente ideal y perfecta” (p. 12) y en esa medida, es susceptible a cambiar.

2.2.4.3. Elementos claves de una estrategia de comunicación

Con el fin de considerar aspectos fundamentales de la estrategia de comunicación, que puedan ser aplicados más adelante al momento de formular la estrategia propuesta en este trabajo, consideraremos algunos de sus elementos claves.

Por su parte, algunos de los componentes de la estrategia de la comunicación que Francisco Javier Garrido considera son:

Estará centrada en el receptor (...) Hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa en búsqueda de soluciones de comunicación (...)
Definirá objetivos, responsabilidad y plazos (...) Normativizará acciones, tácticas y campañas que abordar, en búsqueda del logro de los objetivos de largo plazo (...)
Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades (...)
Tenderá a la creatividad e innovación (2004, pp. 95, 96).

Complementado la postura de Garrido, Enrique C. Arellano (1998) afirma que la estrategia, definida por él mismo como “el arte de desarrollar acciones a través de un método

sistemático", tiene una serie de elementos básicos a tener en cuenta en su proceso de formulación.

Entre ellos, tendremos en cuenta para el desarrollo de este trabajo los siguientes: justificación, objetivos y alcances, público objetivo, información básica a difundir, etapas de la circulación de información, tipos de comunicación, características de los medios de comunicación, selección de géneros y formatos, elaboración y adaptación y producción de mensajes y evaluación.

Cada uno de estos elementos serán tenidos en cuenta en el proceso de diseño e implementación de la estrategia propuesta en este trabajo investigativo. Así, a medida que se avance en la ejecución de dicho trabajo, se incluirán los elementos descritos.

3. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo, como todos los trabajos de investigación académica, requiere de la definición asertiva de un marco metodológico que, a manera de hoja de ruta, se encargue de llevar a buen puerto el proceso investigativo. De la precisa definición de esta metodología, depende en gran medida la posibilidad de despejar el camino hacia un acercamiento efectivo y convincente al problema de investigación planteado; esto con el fin de garantizar la consecución o, incluso, desvirtuar los objetivos inicialmente trazados; profundizar sobre los conocimientos adquiridos producto de la inmersión en el contexto del objeto de estudio; y demostrar, apoyados en la aplicación de técnicas y procedimientos para llevar a cabo la indagación, la viabilidad de la investigación.

3.1. Nivel de investigación

La presente investigación se ha planteado desde una perspectiva *aplicada* en la medida en que con ella se busca incidir directamente en la manera como se promueve y se gestiona la innovación, a través de la implementación de una estrategia de comunicación basada en herramientas web 2.0, en Protección S.A.

De acuerdo con la metodología de trabajo planteada, la investigación se pretende realizar partiendo de un modelo integral que incluya una visión cuantitativa, soportada en la aplicación de instrumentos de recolección y articulación de información, y una mirada cualitativa que permita profundizar en los intereses temáticos, a partir de las competencias y la capacidad innovadora de los empleados de la Compañía.

La metodología de investigación sugiere la necesidad de vincular instrumentos de ambas posturas, cuantitativa y cualitativa, con el ánimo de incluir en el proceso investigativo, elementos importantes que, de no estar presentes, podrían desvirtuar el resultado de la investigación si ésta se realiza desde un punto de vista excluyente.

El nivel adoptado para esta investigación es *Exploratorio* debido a que nos disponemos a ahondar sobre un tema apenas conocido, mucho menos estudiado, al interior de la Compañía objeto de estudio; podría decirse, incluso, que a nivel nacional es un tema medianamente explorado por las empresas, pues las lecturas realizadas para la construcción de este texto nos permiten inferir que muchos directivos aún no se percatan de la importancia de implementar estrategias de comunicación orientadas hacia la generación, gestión e implementación de ideas innovadoras, como ventaja competitiva frente a las múltiples opciones que ofrece el mercado producto de la globalización.

3.2. Diseño de Investigación

El diseño de esta investigación será esencialmente de campo, pues pese a ser necesario recurrir a documentos que proporcionarán información teórica y conceptual para el desarrollo del proyecto, los datos serán recolectados directamente de los involucrados en el diseño e implementación de la estrategia bajo el contexto organizacional de Protección S.A.

3.3. Población y Muestra

Para el desarrollo de este trabajo investigativo, se considerará como población a todos los empleados de Protección S.A. que después de la puesta en marcha de la estrategia de comunicación planteada serán público objetivo de la misma y podrán participar activamente de las actividades que en ella se propongan.

Por su parte, se tomará como muestra a un grupo de empleados, equivalente al 10% de la población (1800 personas); es decir, 180 colaboradores, que con el fin de recoger información completa y diversificada, deberán ser de diferentes niveles de la estructura organizacional y deberán estar además ubicados en diferentes sedes de la Compañía a nivel país.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener los datos requeridos en la investigación, se utilizarán como técnicas la consulta documental, el análisis comparativo, la entrevista en profundidad y las encuestas dirigidas.

La consulta documental se realizará con el fin de establecer los conceptos necesarios para el diseño de la estrategia de comunicación basada en herramientas Web 2.0 que permita difundir, promover y fortalecer la innovación en Protección S.A.

El análisis comparativo, se efectuará con el objetivo de estudiar las características y ventajas competitivas de la mencionada estrategia, frente a otras iniciativas de comunicación que en tal sentido hayan sido desarrolladas por la Empresa.

La entrevista personalizada buscará lograr que las personas entrevistadas se expresen libremente y comuniquen su percepción sobre la estrategia que se pretende implementar. Para el desarrollo de las entrevistas se trabajará con personas claves en la Organización en el proceso de implementación de la estrategia, como es el caso de las personas que trabajan en la administración de la comunicación interna en la Compañía y el Dpto. encargado de promover la incorporación de la innovación como competencia corporativa.

Por su parte, las encuestas se realizarán para establecer, en términos generales, el interés de los empleados de Protección S.A. por participar en una estrategia de comunicación interna como la que se propone en este trabajo. También, la encuesta tiene como objetivo, identificar acciones asociadas a la estrategia en mención que permitan garantizar el éxito en su proceso de implementación.

En relación con los instrumentos utilizados para recoger y almacenar la información, se contará, en el caso de la consulta documental, con fichas guía para la consolidación de datos relevantes que puedan ser utilizados en el transcurso del trabajo investigativo.

Respecto al análisis comparativo, también se propone el uso de fichas que permitan recopilar factores claves de éxito y lecciones aprendidas de otras estrategias de

comunicación antes implementadas en la Compañía, que servirán de ruta para el diseño y puesta en marcha de la estrategia propuesta en este trabajo.

El instrumento a utilizar como apoyo al desarrollo de la entrevista personalizada será un cuestionario guía con preguntas abiertas, donde se definirá un esquema a seguir que puede variar, en algún sentido, durante la conversación que sostenga con los entrevistados. La recolección de la información se dará haciendo uso de grabadoras que permitirán después reproducir los testimonios obtenidos.

Finalmente, para la aplicación de las encuestas, se contará con un formato a manera de cuestionario, donde se formularán preguntas cerradas (Falso / Verdadero; Sí / No; Múltiple respuesta) con el fin de obtener resultados que al ser tabulados se conviertan en insumos cuantitativos de la estrategia a diseñar.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de los datos que se propone en este trabajo, se trabajará con el método inductivo y el deductivo, entendiendo la inducción como el “movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general” (Ruiz Limón, pág. 131) y la deducción como “el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares”. (Ruiz Limón, pág. 1322)

Así entonces, todos los datos que se obtengan con la aplicación de las técnicas y los instrumentos antes descritos, serán analizados bajo una lógica inductiva con el fin de consolidar los resultados obtenidos de manera particular, después de realizar la consulta documental, el análisis comparativo, las entrevistas personalizadas y la tabulación de las encuestas virtuales, en un insumo completo para la investigación.

El ejercicio se realizará tomando como punto de partida los resultados conseguidos con la aplicación de cada una de las técnicas, teniendo en cuenta que cada una de ellas arrojará información diferente y a su vez, complementaria, para después llegar a conclusiones generales que servirán como guía en el diseño y puesta en marcha de la estrategia que se pretende con este trabajo.

No obstante, es importante tener en cuenta que con el método deductivo será posible contemplar también particularidades de los resultados globales de cada una de las técnicas. Esto, con el fin de resaltar aspectos individuales que deberán ser tenidos en cuenta en la formulación de la estrategia de comunicación, objeto de esta investigación.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

4.1. Recursos materiales, humanos y financieros

Para el desarrollo de la investigación, es necesario considerar los siguientes recursos con el fin de poder cumplir a cabalidad con cada una de las actividades propuestas:

4.1.1. Recursos materiales

Hace referencia a aquellos recursos asociados a computadores, grabadoras y material de oficina que servirá para la aplicación de las técnicas de investigación y la posterior consolidación de los resultados obtenidos con ellas.

Se propone contar con dos equipos de cómputo, una impresora, una grabadora, un teléfono y otros materiales como USB, hojas de papel y lapiceros. Esto, con el fin de poder realizar las consultas requeridas, aplicar las entrevistas y encuestas necesarias, consolidar información haciendo uso de las nuevas tecnologías y contar con el soporte necesario para el desarrollo de la investigación.

4.1.2. Recursos humanos

En relación con estos recursos, es necesario contar con dos personas que estén al frente del proceso investigativo, además de una persona especializada en la sistematización de resultados (para la tabulación de las encuestas) e incluso un asesor temático, que en el

transcurso de todo el trabajo, pueda nutrir con su conocimiento el proceso de aplicación de los instrumentos, los análisis que se generen de los resultados obtenidos con ellos y finalmente, el diseño de la estrategia de comunicación.

4.1.3. Recursos financieros

Respecto a estos recursos, es importante para el desarrollo de la investigación contar con asignación presupuestal tanto para costear los recursos materiales y humanos antes mencionados como para adquirir libros electrónicos y acceder, con banda ancha, a Internet, así como se muestra a continuación:

Descripción de los gastos asociados al recurso material

Presupuesto Recursos Materiales				
Equipo	Justificación	Valor unitario	Cantidad	Total
Computador portátil	Búsqueda de cibergrafía	\$ 1.200.000	2	\$ 2.400.000
	Sistematización de información			
	Elaboración de avances			
	Redacción del proyecto			
	Contacto, vía e-mail, con personas involucradas en el trabajo			
Impresora	Impresión de material bibliográfico	\$ 110.000	1	\$ 110.000
	Impresión de avances y proyecto terminado			
Grabadora digital	Recolección de información durante entrevistas	\$ 80.000	1	\$ 80.000
	Rápido vaciado de la información al computador			
Teléfono	Realización de llamadas	\$ 30.000	1	\$ 30.000
Resma de papel	Presentación de informes y avances	\$ 10.000	3	\$ 30.000
	Impresión de materiales para aplicación de encuestas y entrevistas			
Fichas bibliográficas	Sistematización de consulta documental	\$ 4.000	4	\$ 16.000
Lápices y lapiceros	Consolidación física de datos e información	\$ 1.200	8	\$ 9.600
Toner blanco/negro	Impresión de información	\$ 80.000	3	\$ 240.000
Carpetas archivadoras	Sistematización de material bibliográfico impreso	\$ 800	5	\$ 4.000
	Recopilación de resultados obtenidos después de la ejecución de técnicas e instrumentos			
Borradores	Corrección de material manuscrito	\$ 800	3	\$ 2.400
Cosedora	Manipulación de papelería	\$ 4.000	1	\$ 4.000
Caja de ganchos para cosedora	Uso de la cosedora	\$ 1.500	3	\$ 4.500
TOTAL				\$ 2.930.500

Descripción de los gastos asociados al recurso humano

Presupuesto Recursos Humanos						
Personal	Formación	Función	Dedicación	Dedicación	Valor hora	Total
			Horas/semana	N° meses		
Investigador	Estudiante de postgrado relacionado con la Comunicación	*Planear y coordinar el desarrollo de la investigación. *Analizar resultados. *Diseñar la	20	6	\$ 25.000	\$ 3.000.000
Asesor temático	Profesional de la Comunicación	*Asesorar la planeación y ejecución del trabajo investigativo. *Acompañar el análisis de los resultados. *Validar la viabilidad de la estrategia de comunicación diseñada.	5	6	\$ 35.000	\$ 1.050.000
Encuestador	Tecnólogo	*Hacer seguimiento al desarrollo de la encuesta para garantizar que el 100% del público objetivo responda oportunamente el cuestionario. *Tabular y sistematizar los resultados obtenidos de las encuestas.	8	2	\$ 15.000	\$ 240.000
TOTAL						\$ 4.290.000

Descripción de los gastos asociados al transporte

Presupuesto Transporte					
Personal	Justificación	N° de investigadores	Pasajes / semana	Meses	Total
Investigadores	Desplazamiento para realización de entrevistas	2	\$ 35.000	6	\$ 420.000
	Visita a las bibliotecas y la Universidad para recibir				
TOTAL					\$ 420.000

Descripción de gastos asociados a la bibliografía

Presupuesto Bibliografía						
Material	Justificación	Lugar	Valor unitario	Cantidad/ mes	N° meses	Total
Fotocopias	Consulta documental	Bibliotecas locales	\$ 100	50	6	\$ 30.000
	Recopilación de principales textos y artículos necesarios para la investigación					
Compra de libros físicos y electrónicos	Consulta documental	Librerías locales e Internet	\$ 100.000	2	3	\$ 600.000
TOTAL						\$ 630.000

Descripción de gastos asociados a los servicios técnicos

Presupuesto Servicios técnicos				
Servicio	Justificación	Valor unitario	N° meses	Total
Internet	Consulta documental	\$ 95.000	6	\$ 570.000
	Comunicación permanente y en línea			
TOTAL				\$ 570.000

Descripción del presupuesto global para el desarrollo de la investigación

Presupuesto global	
Rubros	Presupuesto
Recursos humanos	\$ 17.160.000
Recursos materiales	\$ 2.930.500
Transporte	\$ 420.000
Bibliografía	\$ 630.000
Servicios técnicos	\$ 570.000
TOTAL	\$ 21.710.500

Bibliografía

(s.f.). Obtenido de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/villasenor_b_a/capitulo1.pdf

Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (2005). *Google Libros*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2010, de

<http://books.google.com/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=COMUNICACI%C3%93N+ORGANIZACIONAL&lr=&hl=es&cd=3#v=onepage&q&f=false>

Arbonies Ortiz, A. L. (1996). *GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: LA ADOPCIÓN Y GENERACIÓN DE INNOVACIONES A NIVEL EMPRESARIAL*. Euskal Herria: XIII Congreso de Estudios Vascos Ciencia, tecnología y cambio social.

Arellano, E. C. (1998). *Razón y Palabra*. Recuperado el Enero de 2011, de

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>

Blanco Rosales, H. (2006). *PRACTICAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DEL SECTOR DE LA INFORMÁTICA Y LAS COMUNICACIONES*. La Habana: Centro de Estudios de la Economía Cubana, UH.

Celaya, J. O. (s.f.). *Google Libros*. Recuperado el 14 de Enero de 2011, de

http://books.google.com/books?id=uwA9OiLzS9YC&printsec=frontcover&dq=la+empresa+en+la+web+2.0+javier+celaya&hl=es&ei=EXw_Tav0GcWqlAfQmdn3Ag&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Céspedes Aravena, H. (4 de junio de 2008). *HC Global Group*:. Recuperado el 10 de Febrero de 2011, de <http://hcglobalgroup.blogspot.com/2008/06/cmo-medir-la-innovacin-por-qu-medirla.html>

Correa, C. L., Yepes, V., & Pellicer, E. (2007). *Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras*. Universidad Católica del Maule, Chile, Universidad Politécnica de Valencia, España.

Costa, J. (s.f.). *Google Libros*. Recuperado el Diciembre de 2010, de

http://books.google.com/books?id=1gKibZTMHfAC&printsec=frontcover&dq=joan+costa+la+comunicacion+en+accion&hl=es&ei=vrFITc-OBM3dgQe62emXBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Diccionario Real Academia Española. (2010). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2010, de

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

DRAE. (2010). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2010, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=comunicacion

Fernández Beltrán, F. (s.f.). Recuperado el 20 de Enero de 2011, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/villasenor_b_a/capitulo1.pdf

Fernández Beltrán, F. (s.f.). Recuperado el 12 de Enero de 2011, de http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448//08_nuevosmedios.pdf

Fernández Beltrán, F. (s.f.). Recuperado el Enero de 2011, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/villasenor_b_a/capitulo1.pdf

Ferre Trenzano, J. (s.f.). *Google Libros*. Recuperado el Enero de 2011, de http://books.google.com/books?id=AoqgC8kMyFEC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22J.+M.+Ferre+Trenzano%22&hl=es&ei=1MJITaaAFIjdgQelnojTBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Garrido, F. J. (2004). *Google Libros*. Recuperado el Diciembre de 2010, de http://books.google.com.co/books?id=ExsB8NQZ0uUC&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es&ei=Ga1ITbDII4Kdlgf_hbGuBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC0Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

Goñi, J. J. (2010). “¿Cómo medir la capacidad de innovar? De la estrategia a las prácticas innovadoras”. Recuperado el 10 de 02 de 2011, de <http://www.i3b.ibermatica.com>

Hidalgo Nuchera, A. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Iguarta López, J. I. (2009). *Gestión de la innovación en la empresa vasca. Contribución de las herramientas de gestión de la innovación. Tesis de doctorado*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Iguarta López, J. I. (2009). *Tesis doctoral: Gestión de la innovación en la empresa vasca. Contribución de las herramientas de gestión de la innovación*. España: Universidad Politécnica de Valencia.

López, A. (2010). *Managers Magazine*. Recuperado el 14 de Enero de 2011, de <http://managersmagazine.com/index.php/2010/04/empresas-innovadoras-en-el-mundo/>

Martínez Fernández, V. A. (s.f.). Recuperado el Diciembre de 2010, de http://www.ciencied.com.ar/ra/usr/9/313/fisec_estrategias_n14m3pp37_55.pdf

Microsoft. (s.f.). Recuperado el 8 de Enero de 2011, de http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/internet/web_2.msp

- Mohammed Abdul, J. F., & Ramírez Velarded, R. V. (2009). *Herramientas Web 2.0 para el aprendizaje colaborativo*. Recuperado el 14 de Enero de 2011, de http://remo.det.uvigo.es/solite/attachments/038_Web%202.0.pdf
- Nieto Antolín, M. (2003). La investigación en Dirección de la Innovación. *Revista Madri+d* .
- Oganllo, C. (2007). *Google Libros*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2010, de http://books.google.com.co/books?id=b_vdlizdTJAC&pg=PA10&dq=concepto+de+comunicacion&hl=es&ei=ICM-TYPPhoGglAfBmdSUBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Comunidad Europea: Tercer Edición. Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas.
- Ortiz, F. (2006). *Gestión de la innovación tecnológica en PYMES manufactureras*. Valencia Estado Carabobo: I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I.
- Protección. (2010). *Programa de Innovación para Protección S.A.* Medellín.
- PROTECCIÓN S.A. (s.f.). *Pensiones y Cesantías Protección*. Recuperado el 5 de 02 de 2011, de http://www.proteccion.com/portal/secciones/PROTPORTAL/HOME/seccion_HTML.html
- Rebeil Corella, M. A., & Ruiz Sandoval Reséndiz, C. (s.f.). *Google Libros*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2010, de <http://books.google.com/books?id=AilJ7Ss-zcYC&pg=PA338&dq=COMUNICACI%C3%93N+EN+LA+ORGANIZACI%C3%93N&lr=&hl=es&cd=6#v=onepage&q=COMUNICACI%C3%93N%20EN%20LA%20ORGANIZACI%C3%93N&f=false>
- Redes sociales distribuidas*. (s.f.). Recuperado el 12 de Enero de 2011, de http://www.redessocialesdistribuidas.net/1._Industrias_culturales_e_industrias_creativas/1.1._Caracter%C3%ADsticas_de_la_web_2.0
- Ruiz Limón, R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. México.
- Sánchez Gutiérrez, S. R. (s.f.). *Google Libros*. Recuperado el 10 de Enero de 2011, de <http://books.google.com/books?id=AilJ7Ss-zcYC&pg=PA338&dq=COMUNICACI%C3%93N+EN+LA+ORGANIZACI%C3%93N&lr=&hl=es&cd=6#v=onepage&q=COMUNICACI%C3%93N%20EN%20LA%20ORGANIZACI%C3%93N&f=false>
- Sánchez Gutiérrez, S. R. (s.f.). *Google Libros*. Recuperado el 2010 de Diciembre de 2010, de <http://books.google.com.co/books?id=AilJ7Ss-zcYC&pg=PA42&lpq=PA42&dq=el+objetivo+general+de+la+funci%C3%B3n+de+la+comunicaci%C3%B3n+en+las+organizaciones,+por+lo+com%C3%BAn,+se+refiere+a+la+obligaci%C3%B3n+de+desarrollar+e+implantar+estrategias+de+comunic>

Santamaría Glez, F. (2006). *Presentación / Seminario Internacional Virtual Educa Cono Sur*. Recuperado el Enero de 2011, de http://www.iesevirtual.edu.ar/virtualeduca/ponencias2006/La%20Web20_Santamaria.pdf

Sundbo, J. (1998). *La teoría de la innovación: empresarios, tecnología y estrategia*. Cheltenham: Edward Elgar.

Un modelo para el proceso de la comunicación. (2010). *Idoneos.com*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2010, de http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa_de_la_comunicaci%C3%B3n/Un_modelo_para_el_proceso_de_la_comunicaci%C3%B3n