

# LA EMPRESA EN EL ECOSISTEMA INNOVADOR

Desafíos de la comunicación con  
grupos de interés en la innovación abierta



Universidad  
de Navarra

Grupo de Investigación  
INCOMIN

Este informe es resultado del proyecto de investigación dirigido por el Grupo de investigación INCOMIN, financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades y los Fondos FEDER-UE

---

**Puede citar este informe del siguiente modo:**

Gutiérrez-García, Elena; Recalde, Mónica; Alfaro, José Antonio; Buil, Pilar y Yáñez-Galdames, María Jesús (2019). *La empresa en el ecosistema innovador. Desafíos de la comunicación con grupos de interés en la innovación abierta*. Pamplona: Universidad de Navarra.

© Noviembre 2019, por los autores.

Todos los derechos reservados.

Este informe puede descargarse en PDF en <http://bit.ly/incomin>

Financiado por:



En colaboración con:



# Índice

---

<b>Introducción</b>	p. 4
<b>PARTE I. Contexto - la empresa en relación con el ecosistema innovador</b>	p. 5
<b>1</b> El contexto de la innovación abierta y colaborativa	p. 6
<b>2</b> Proyecto de investigación: objetivos y metodología	p. 9
<b>3</b> ¿Cómo navegan las empresas en un ecosistema complejo?	p. 11
A. Proceso de innovación abierta	p. 12
B. Cuatro tipos de innovación abierta, dos variables y posibles estrategias	p. 14
C. Retos para la gobernanza empresarial	p. 16
<b>4</b> ¿Determina la comunicación el destino de la innovación abierta?	p. 24
<b>PARTE II. Análisis empírico - 17 estudios de caso</b>	p. 26
<b>5</b> Hallazgos del estudio	p. 27
<b>6</b> Buenas prácticas	p. 35
<b>7</b> Retos	p. 38
<b>Bibliografía</b>	p. 40

# Introducción

---

En este informe se encuentran las principales conclusiones del grupo de investigación INCOMIN, resultado de un análisis sobre buenas experiencias de empresas españolas que lidian con procesos de innovación abierta. Ambas partes del informe están interrelacionadas: en la primera se ofrece una síntesis sobre el cuerpo de conocimiento generado en los últimos años, con perspectiva internacional, y en la segunda, los hallazgos y conclusiones del análisis en 17 empresas.

Tras enmarcar el tema en el contexto de la innovación abierta y presentar el proyecto en sí, en los apartados 3 y 4 se ofrece una propuesta analítica para comprender los desafíos de navegar en el ecosistema innovador, qué variables están implicadas para decidir por un tipo de innovación abierta según los tipos de agentes externos y la apertura del proceso. En definitiva, cuestionarse qué estrategias pueden derivarse ante tamaña complejidad, con la vista puesta en la gobernanza.

Porque lidiar con la innovación abierta implica, ante todo, desafíos internos y, por tanto, de gobierno tangible e intangible: sobre la organización y sus estructuras, gestión y métricas, recursos y capacidades o cultura y liderazgo. ¿Por qué la gobernanza? Lo propio de participar en el actual ecosistema es enfrentarse a decidir con qué grupos o agentes externos se colaborará y cómo compartir información y procesos, cómo preparar a tus propios profesionales para tal cambio de mentalidad y, sobre todo, cómo integrar la red

de relaciones sin caer en la ineficacia -al fin y al cabo hay que lograr resultados específicos de innovación- y aprovechando las sinergias para ser un actor relevante en dicho ecosistema.

La realidad descrita no es fácil para la empresa, pues una de las principales dificultades es la relación y la comunicación con esa red extensa de grupos externos. En este hecho nos detenemos en la segunda parte, donde presentamos el análisis cualitativo con los responsables de Innovación y Comunicación en 17 empresas que operan en España, todas ellas internacionalizadas, de sectores que van desde el energético, infraestructuras y servicios, moda, financiero, telecomunicaciones, alimentación, o automovilístico.

En todos los sectores representados comprobamos que la gestión de la relación con grupos de interés tiene como reto principal las dimensiones intangibles: alimentar la confianza mutua entre empresas y colaboradores externos, grado de transparencia, capacidad para monitorizar y detectar actores relevantes y tendencias que se concreten en oportunidades de innovación y de negocio, difundir y transmitir estratégicamente contenidos sobre cómo se avanza en la innovación no sólo por los resultados sino por los procesos, trabajar por una cultura interna que facilite dicha colaboración, o establecer métricas no sólo cuantitativas, sino cualitativas.

En definitiva, todo parece apuntar que detrás de los desafíos, las dificultades y las buenas prácticas, se manifiesta la necesidad de un decidido liderazgo directivo.

# La empresa en relación con el ecosistema innovador

Donde hace pocas décadas predominaba una innovación cerrada, con procesos internos celosamente guardados como secretos, desde el cambio de siglo casi todo se ha transformado.

Ahora la tendencia es casi la contraria: apertura, colaboración, interacción constante, rapidez en procesos, participación en *hubs* especializados y *clusters* de innovación, integrar *start-ups* en los procesos, etc.

Comprender el contexto que ha dado paso a un espíritu colaborativo en las empresas es el primer paso para emprender un viaje hacia la ruta de

la innovación abierta. Por ello, en los siguientes apartados se explica, en primer lugar, el proyecto de investigación (2016-2019) que ha dado como resultado un análisis sobre cómo se caracteriza la innovación abierta, sus procesos, tipologías de grupos de interés y retos para la gobernanza empresarial.

Este análisis, especialmente detallado en los apartados 3 y 4, permite a posteriori, en la [Parte II](#), comprender cómo se están enfrentando a los desafíos las 17 empresas seleccionadas.

# 1 El contexto de la innovación abierta y colaborativa

---

La introducción de dinámicas colaborativas con grupos de interés en los procesos de innovación de las empresas está suponiendo desafíos en la redefinición de la arquitectura y estructuras organizativas, cambios culturales y, sobre todo, una transformación de mentalidades directivas. El cambio se ha venido gestando desde hace tiempo en el entorno económico y empresarial, donde el modelo tradicional parece ser insuficiente para dar respuesta a los desafíos presentes.

Ya en 2011 la Comisión Europea apuntaba a la innovación como una de las siete banderas de su estrategia 'Europa 2020', buscando convertirla en un elemento clave de las políticas europeas para enfrentarse a los retos de diferentes sectores -salud, energía, transporte, educación, entre otros-. La Comisión destacaba que sólo es posible innovar si se promueven políticas que faciliten el acceso al conocimiento compartido, el trabajo entre diferentes actores, la adquisición de habilidades y capacidades específicas, y la financiación de nuevas empresas.

La multiplicidad de actores y la democratización del conocimiento se han convertido en una fuente de recursos inagotable que, bien gestionada, ofrece a las empresas la posibilidad de mantener su ventaja competitiva, al tiempo que sostener su crecimiento en el tiempo. Un ejemplo del cambio de modelo es la plataforma creada por *Procter & Gamble* (P&G) "*Connect + Develop*" con la intención de alentar la innovación abierta y ayudar a impulsar la productividad de los empleados. Resultado de esta estrategia son los más de 2.000 acuerdos que tienen con socios de innovación en todo el mundo (Ozkan, 2015).

Cuando las empresas deciden abrir sus barreras y trabajar conjuntamente con actores externos, generalmente se debe a una serie de factores que han transformado el ecosistema y propiciado condiciones para el cambio de modelo. Dentro de ellos destacan cuatro:

**Cuando las empresas deciden abrir sus barreras y trabajar conjuntamente con actores externos, generalmente se debe a una serie de factores que han transformado el ecosistema y propiciado condiciones para el cambio de modelo.**

**A****Cambio en el talento y las dinámicas laborales**

La creciente movilidad de los profesionales entre una empresa y otra, sumado a la alta capacitación y especialización, hace difícil la retención del talento y del conocimiento en un único sitio. Tal y como se apuntaba en 2018 en el informe del World Economic Forum sobre el futuro del trabajo, la llamada *4ª Revolución Industrial* está transformando los entornos laborales, las empresas y nuestra sociedad en conjunto. La digitalización, la automatización y la robotización, el *big/smart data* y los algoritmos ya son una realidad en las empresas. Seguirán apareciendo nuevas categorías de trabajos y la transformación será cada vez más rápida. Por ello, las capacidades y competencias para adaptarse a nuevas ocupaciones requerirá grandes cambios e innovaciones para transformar industrias, sectores y modelos de negocio y procesos productivos.

**B****Diversidad y multiplicidad de actores**

La progresiva irrupción y protagonismo de nuevos actores en el ecosistema innovador, como *start-ups*, organismos gubernamentales, universidades, ONG´s o asociaciones profesionales están ampliando el tradicional abanico de colaboración empresarial centrado en proveedores y consumidores o clientes. Esta multiplicidad supone un mayor número de soluciones ofertadas a los problemas, apoyo o desarrollo conjunto de proyectos, facilitar la adopción de nuevas tecnologías, o rentabilización de aquellas ideas descartadas dentro de las empresas, transfiriéndolas al exterior y que generan beneficios en las comunidades o redes de innovación.

**C****Globalización**

El impacto de la globalización ha influido en la rapidez con la que avanza el mercado, el aumento en la competencia y en la financiación de nuevas empresas y la disminución de los tiempos para innovar. Globalización y digitalización van de la mano, y se ha posibilitado una interconectividad que añade oportunidades para crear comunidades de colaboración online -incluso dispersas geográficamente-, así como alianzas entre laboratorios de I+D que pueden trabajar remotamente. Por ejemplo, *Dell* implantó una exitosa estrategia, mediante la plataforma "*Dell IdeaStorm*" invitando a los usuarios a compartir sus ideas y colaborar con ellos para crear o modificar productos y servicios a través de esa comunidad en línea (Di Gangi & Wasko, 2009). 'LEGO ideas' es la plataforma denominada *crowdsourcing*, que facilita que los *fans* de la marca propongan sus propios diseños y se somete a una votación pública (si se obtiene más de 10.000 votos) por la que LEGO se compromete a introducir los diseños en su línea de productos. Esta plataforma se ha convertido en una gran fuente para absorber conocimiento. Supone, además, una gran oportunidad para estar en constante relación con sus *fans* y atraer a más interesados a través de plataformas como las redes sociales (The Leadership Network, 2016).

## D

### Tendencias socio-económicas

Los desafíos que presenta la evolución de nuestro entorno muestran que la innovación es inevitable si las empresas y sectores quieren adaptarse al cambio de circunstancias. La aparición exponencial de nuevas tecnologías, *big data*, el internet de las cosas y la tecnología de *nube*, la inteligencia artificial; o los efectos del cambio climático y la aparición de nuevas fuentes de energía, la economía circular, la gestión sostenible de los recursos y la cadena de suministro, el envejecimiento de la población, etc., son algunos factores que presionan a las empresas y sectores industriales a una adaptación en su oferta comercial.



Los cambios que se han gestado en el ecosistema muestran una clara tendencia hacia la innovación abierta como modelo, donde las prácticas colaborativas y el compromiso con una variedad de colaboradores ofrece a las organizaciones la posibilidad de lidiar con las actuales complejidades del entorno.



Porque innovar de manera colaborativa contribuye a la reducción de los costes asociados con el desarrollo tecnológico y de las innovaciones, mayor número de soluciones ofertadas a proyectos concretos de las empresas, diálogos con los grupos de interés que motivan innovaciones para responder mejor a sus demandas y necesidades, y la promoción del aprendizaje compartido.

La transición hacia un modelo colaborativo demanda a la empresa tomar una serie de decisiones sobre cómo se enfrenta a este nuevo ecosistema y cuáles son las capacidades necesarias que se requieren para gestionar

las relaciones entre sus públicos internos y aquellos actores externos clave en sus procesos de innovación. Temas todos ellos aún poco explorados en la teoría y en la práctica.



## 2 Proyecto de investigación: objetivos y metodología

A raíz del cambio que se observa en el ecosistema y que afecta a cómo se están abriendo las empresas para colaborar con multiplicidad de actores en sus procesos de innovación, la dimensión relacional adquiere una notable importancia. Es decir, el éxito y fracaso de dichos procesos tienen entre sus causas la gestión de la relación y comunicación con dichos agentes externos.

Al igual que la complejidad del entorno, como es lógico, plantea una serie de interrogantes a los directivos y comités de innovación, para decidirse si involucrarse o no en una estrategia innovadora abierta, también los investigadores nos hemos planteado cuatro preguntas fundamentales para analizar la realidad práctica y cartografiar cuáles son las tendencias y buenas prácticas del tejido empresarial español, gracias a la colaboración con 17 empresas de 9 sectores diferentes.

### Pregunta 1

¿Qué elementos influyen para optar por un modelo de innovación abierta o mantener el control de la innovación mediante uno cerrado? O, ¿cómo hacer compatibles ambos modelos en un mismo ecosistema?

### Objetivo 1

Comprender en qué medida el contexto organizacional influye sobre el grado de apertura de las organizaciones.

### Pregunta 2

¿Hasta qué punto deberían abrirse las puertas de la empresa para dejar entrar y compartir información y conocimiento con otros actores? ¿Con qué criterios deberían seleccionarse?

### Objetivo 2

Determinar según las estrategias de innovación abierta adoptadas por las empresas, qué impacto tienen sobre el proceso colaborativo.

### Pregunta 3

¿Cuáles son los principales retos e impacto de la innovación abierta en las estructuras, procesos y cultura interna?

### Objetivo 3

Comprender cómo está impactando la innovación abierta sobre la arquitectura organizacional, e identificar las condiciones necesarias para adoptar el nuevo modelo.

### Pregunta 4

¿Cómo se gestiona la dimensión relacional?, ¿cómo se establecen y mantienen relaciones con grupos de interés externos, múltiples y heterogéneos? Al respecto, ¿qué papel puede y debe cumplir la comunicación y su departamento?

### Objetivo 4

Identificar cuál es el rol que está cumpliendo la función comunicativa en la gestión de las relaciones de colaboración en sus diferentes dimensiones.

Para abordar la respuesta a estas cuatro preguntas, el equipo INCOMIN ha trabajado en un proyecto de investigación titulado “Gestión de la relación y comunicación con los grupos de interés en procesos de innovación colaborativa en la empresa”, financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades y Fondos FEDER-UE.

La investigación, fundamentalmente, constó de dos fases, siguiendo los estándares académicos de investigación rigurosa:

## FASE 1

- **Revisión bibliográfica para detectar cuáles son las tendencias internacionales.**
- **Con foco en los siguientes temas: procesos de la innovación abierta, gestión relacional y casos de estudio en otros países.**

## FASE 2

- **Propuesta de un modelo de análisis sobre tipos de innovación y variables del proceso relacional ([véase apartado 3](#)).**
- **Determinación de los aspectos fundamentales en los que Comunicación puede participar como función relevante ([véase apartado 4](#)).**
- **Análisis de las 17 empresas y análisis comparado de los hallazgos, gracias a las entrevistas con responsables de Innovación y Comunicación, así como análisis documental (memorias anuales) ([véase apartado 5](#)).**
- **Conclusión sobre cuáles son las buenas prácticas de gestión relacional y qué retos se plantean para el futuro ([véanse apartados 6 y 7](#)).**

Las 17 empresas que finalmente aceptaron participar en el estudio han sido seleccionadas por destacar en varias de las siguientes razones: son relevantes en su sector, pertenecen a sectores diferentes, se caracterizan por sus estrategias de innovación y experiencias de impulso reciente en procesos de innovación abierta, o cuentan con una tradición general en cultivar e intensificar progresivamente su relación con grupos de interés.

 **acciona** **AZKOYEN.**

**bankinter.** **BBVA**

**Ebro** **DKV**

**ferrovial** **Gestamp** 

**IBM** **INDITEX**

**indra** **Naturgy** 

 **REPSOL**   
**SEAT**

**Telefonica** **Viscofan**

 **Volkswagen**  
Navarra, S.A.

### 3 ¿Cómo navegan las empresas en un ecosistema complejo?

---

Henry Chesbrough publicó en 2003 una de las obras pioneras que ha avivado desde entonces un debate sobre la transición en la que están navegando los gestores de innovación: en un paradigma netamente *cerrado*, la innovación se da dentro de los *muros* de la empresa, donde se genera el conocimiento, protegido internamente, y controlando con celo los flujos de información, es decir, desde la fase de generación de ideas y desarrollo de prototipos hasta la comercialización en el mercado. En el paradigma *abierto*, por su parte, la innovación se da cuando se arriba al puerto de un ecosistema dinámico, en el que se colabora abiertamente con actores ajenos a la empresa, sin miedo a compartir información y conocimiento.

Lo que Chesbrough y otros autores están subrayando es que a lo largo de la historia la innovación empresarial no se ha dado exclusivamente de modo *cerrado*. Las empresas siempre han colaborado, aunque de modo puntual y según proyectos, con grupos externos como centros de investigación, tecnológicos o proveedores. Por su parte, lo que demuestra el concepto innovación abierta es un cambio de paradigma empresarial según el cual el espíritu innovador y la asignación de recursos y capacidades se transforma.

Es decir, cambia la estrategia que, en cascada, se alimenta de:

- **Nuevas dinámicas de relación con grupos de interés más diversos.**
- **Con políticas de innovación más complejas por el trabajo en red con múltiples colaboradores.**
- **La empresa comienza a necesitar ser actor relevante en las comunidades de innovación, estrechar la colaboración con *start-ups*.**
- **El desafío de la apertura comienza dentro de la propia empresa, motivando la transversalidad y colaboración entre funciones y empleados para emprender nuevas ideas y proyectos, etc.**

Es decir, una filosofía y mentalidad de apertura ha supuesto adoptar una nueva perspectiva sobre qué es la propia innovación, no solamente considerada para nuevas tecnologías o productos. Transitamos a un paradigma holístico, donde la innovación puede estar presente también para la mejora y eficiencia de procesos y operaciones, la sostenibilidad en la cadena de suministro, o la innovación para promover cambios culturales o sobre aspectos intangibles.

La industria textil y sus grandes marcas se han convertido en referencia internacional por su reciente estrategia de colaboración con agentes externos. Por ejemplo, GAP emprendió hace unos años una estrategia que transformó el modo en que operaba en relación con sus grupos de interés sobre cómo abordar los complejos problemas de su cadena de suministro. Ante los altos riesgos reputacionales y de sostenibilidad social, se

requirió una estrategia notable de apertura y reformulación de sus operaciones y modelo de negocio en colaboración no sólo con los grupos directamente vinculados, como los proveedores, sino con sindicatos y representantes de la sociedad civil.

Este caso es ilustrador de lo sucedido en la industria textil globalmente, donde el impacto de esta apertura y red de colaboraciones con grupos diversos ha supuesto una

transformación e innovación indudable en los procesos productivos, la gestión de contratos con proveedores, y un impacto en la mejora del valor del llamado capital social, mediante la transparencia y posterior rendición de cuentas -el reporte- y la información a consumidores, etc.

FUENTE: Smith, Craig N. (2011). GAP y su compromiso con los stakeholders. *Harvard Deusto Business Review*, pp. 48-61.

Pero la innovación abierta no sólo ha tenido impacto en las estrategias empresariales, sino que ha tenido un efecto dominó en el ecosistema de innovación, donde proyectos de la llamada innovación social aglutinan a diferentes agentes sociales y económicos para promover el desarrollo de nuevas ideas y soluciones a problemas complejos. Es decir, desafíos transversales como la gestión y acceso al agua en comunidades en desarrollo, por ejemplo, requiere propuestas innovadoras procedentes de la colaboración entre empresas, ONGs, administraciones públicas u otras entidades de la sociedad civil; donde cada uno de estos actores promueve soluciones aplicadas en colaboración con los demás, y se hace siempre con la perspectiva global de hacer una aportación al desafío social.



## A. Proceso de la innovación abierta

Como señala Chesbrough, "este nuevo enfoque está basado en un panorama diferente de conocimiento, con una lógica distinta sobre las fuentes y el uso de las ideas" (2003: 43). En medio de esta evolución vertiginosa del ecosistema innovador, esa multiplicación de actores extiende las opciones de colaboración con *start-ups*, universidades, centros de investigación privados, centros tecnológicos, proveedores, entidades gubernamentales, consumidores, ONGs, asociaciones profesionales, entidades de la sociedad civil, etc.

Tal y como se apuntaba en las preguntas de investigación en la sección anterior, ¿cómo afrontar y navegar en este paradigma *abierto*?

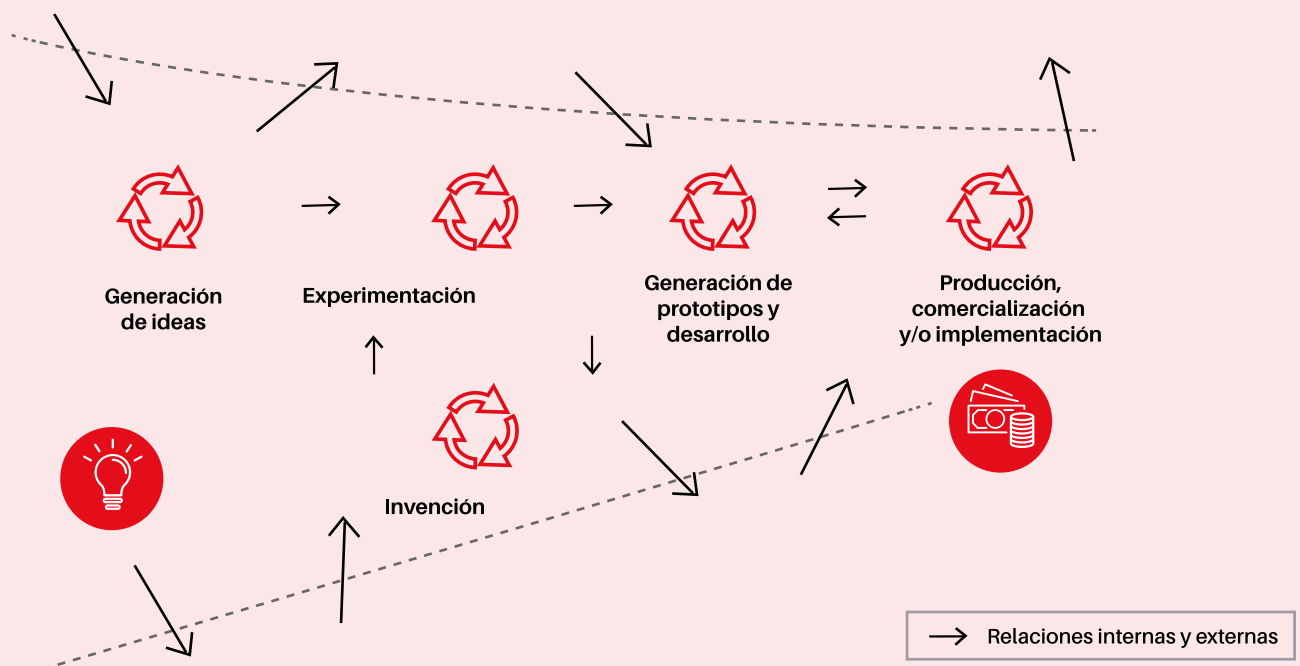
¿Hay una sola estrategia, o lo propio de la apertura y colaboración es trabajar en planos multi-estratégicos?

La innovación abierta, como se ha visto, promueve una filosofía y paradigma flexible -que, por su propia naturaleza, permite llevarse a cabo según la diversidad de sectores y tamaños de las empresas. Por tanto, la perspectiva colaborativa ofrece la oportunidad de decidir qué niveles de implicación se promoverán con ciertos agentes externos, qué alcance y profundidad en las redes de colaboración se pretenderá abordar y, sobre todo, en qué tipo y en qué fase de los procesos de innovación se introduce la apertura con dichos grupos. Estas decisiones son estratégicas, porque comprometen recursos financieros, capacidades profesionales, obligan a modificar estructuras y procesos internos, cambios culturales, etc. En definitiva, son desafíos para cualquier tipo y tamaño de empresa.

Generalmente se viene describiendo el proceso de innovación desde una perspectiva de resultado y beneficio para la compañía. Es decir, el proceso se representa como un camino con una meta clara: que las innovaciones sirvan para mejorar tecnologías, productos y servicios. Sin embargo, tal fin motiva que los proyectos de innovación también se centren en otros aspectos, como se ha mencionado: procesos, cadena de suministro, sostenibilidad, etc. ¿Puede representarse gráficamente cómo se desarrollan en general los procesos de innovación abierta, teniendo en cuenta todas estas circunstancias y fines de la innovación? Al respecto, representamos el proceso siguiendo un recorrido en el que la empresa puede ir decidiendo qué grupos de interés incorporar en las fases de dicho recorrido que, según el proyecto u objetivo, podrán ser muchos o pocos grupos, y en todas o sólo en algunas fases. Desde la fase de generación de ideas, la invención, experimentación y generación de prototipos, hasta la producción y comercialización.

FIGURA 1. El proceso de innovación

Fuente: adaptado de Lazzarotti y Manzini (2009, p. 620).



Lo propio de la innovación abierta y colaborativa es que en cada una de las etapas se puedan dar flujos de información y conocimiento de afuera hacia adentro de la empresa, y a la inversa. Las flechas representan dichos flujos y, desde que surge una idea hasta que se desarrolla e implementa, y todos ellos influyen sobre la gestión del complejo proceso de innovación.

Por ejemplo, una empresa puede establecer un acuerdo de colaboración con universidades para las primeras fases, como es la generación de ideas y la experimentación y diseño. Dicho acuerdo podría no referirse al proceso completo, pero tiene relevancia en la medida en que ayuda a la empresa a capturar conocimiento para luego enriquecer su proceso en relación con otros colaboradores para las fases posteriores, si el fin es lanzar un nuevo producto al mercado.

Tal y como se ha descrito, este paradigma en el que constantemente fluyen dinámicamente información, conocimiento y agentes, permite a la empresa calibrar cómo organizar la que podríamos llamar la arquitectura de su estrategia de innovación abierta.

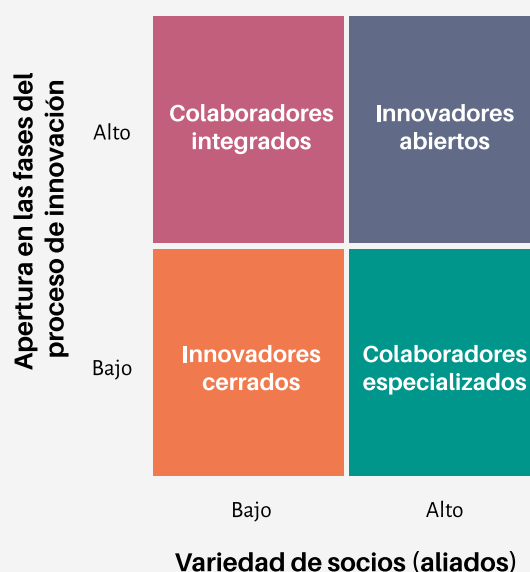
Atendiendo a la complejidad y grado de profundidad del paradigma abierto y colaborativo que se quiera introducir en la estrategia, los directivos se enfrentan a uno de los principales desafíos, tal y como se desarrollará en las siguientes páginas: saber determinar qué tipo de innovaciones se harán bajo un paradigma abierto y colaborativo y cómo gestionar la compleja red de relaciones.



## B. Cuatro tipos de innovación abierta, dos variables y posibles estrategias

Frente a los desafíos de cómo abordar la complejidad de la innovación abierta, la respuesta está en la estrategia. Sin embargo, ¿cómo definir una estrategia según el tipo y proyecto de innovación específico? Las investigadoras Lazzarotti y Manzini (2009) proponen una clasificación según la cual las empresas apuestan por cuatro tipos de innovación abierta, resultantes de la combinación de dos variables fundamentales: apertura en el proceso y tipo de colaboradores elegidos. En la figura 2 se representa una matriz de la que se deduce la aplicación de estrategias diferentes.

**FIGURA 2.**  
**Cuatro modos de colaboración**



Fuente: Lazzarotti y Manzini (2009).

### Innovadores cerrados

Empresas que acceden a conocimientos y recursos externos sólo en fases específicas del proceso de innovación, y se da con un menor número de aliados o colaboradores externos.

- **Fuerte inversión en I+D interna para evitar riesgos y costes significativos del proceso de innovación abierta.** En este sentido, ven menos beneficios asociados a implementar la innovación abierta como estrategia general.
- **Buscan alcanzar el liderazgo tecnológico mediante el desarrollo interno de las propias tecnologías.** Ven un riesgo de I+D muy alto como para compartir con otros agentes externos.
- **Las colaboraciones tecnológicas son poco comunes y con pocos socios.** Sin embargo, las relaciones se extienden en el largo plazo.

### Colaboradores integrados

Abren todas sus fases de innovación, pero a determinados tipos de socios.

- **Centrados en innovaciones incrementales,** por lo cual el liderazgo tecnológico, el buen nivel de servicio, la calidad y variedad de productos y la internacionalización son solo parte de los factores de éxito.
- **El riesgo de I+D es medio-bajo, asociado principalmente al riesgo comercial.** Las competencias gerenciales no son muy altas, y la toma de decisiones requiere de menos apoyos externos.
- **Abren sus fases de innovación de manera selectiva,** principalmente a proveedores y clientes (es el caso de industrias B2B); muy rara vez a otro tipo de socios. Este grado de participación les supone menos organización y gestión de las relaciones, pues suelen ser siempre las mismas.

### Colaboradores especializados

Trabajan con diferentes actores pero centrando dichas colaboraciones en determinadas fases del proceso.

- **Impulsados por un objetivo similar al de los innovadores abiertos** en cuanto al liderazgo tecnológico y a la necesidad de una alta intensidad de I+D, pero se diferencian por un menor nivel de internacionalización. Otro de sus objetivos es orientarse a lograr un buen nivel del servicio, calidad y variedad de productos.
- **Enfoque en innovaciones incrementales,** que de igual manera requieren una alta intensidad de I+D pero un menor grado de apertura. El riesgo de I+D es medio-alto, asociado principalmente a la comercialización.
- **Ven en la innovación abierta una oportunidad pero con riesgos asociados** (tiempo, personas y dinero) por lo que son selectivos en el número de relaciones y en las fases del proceso, limitando el impacto de riesgos.
- **Se necesitan altas competencias a nivel gerencial,** y requiere de herramientas y técnicas más elaboradas para la toma de decisiones.



## Innovadores abiertos

Gestionan un amplio conjunto de relaciones, es decir, abren todas sus fases de innovación a un amplio conjunto de colaboradores.

- **Centrados en alcanzar un alto liderazgo tecnológico y de internacionalización**, por lo cual necesitan complementar su I+D interna con prácticas de innovación abierta.
- **La tecnología y la innovación son factores clave para su éxito**, requieren amplio número y diversidad de competencias para alcanzar sus objetivos orientados a innovaciones radicales.
- **Ven en la innovación abierta una oportunidad** para compartir riesgos; integrar y complementar competencias; fomentar y propiciar la creatividad y disminuir los tiempos de salida al mercado de sus innovaciones.
- **Se requieren competencias gerenciales avanzadas**, para lo cual utilizan herramientas de análisis técnico, económico y financiero para todas las actividades y decisiones relacionadas con innovación y colaboraciones. Aún así, poseen un estilo de liderazgo gerencial participativo, es decir, se dividen los procesos de toma de decisiones, promoviendo la eficiencia y efectividad.



## C. Retos para la gobernanza empresarial

Hay multitud de desafíos en diferentes niveles de la empresa; desde cuestiones operativas, a estructurales, de gestión de recursos, sobre quiénes deberían ser los interlocutores más adecuados en la relación con los agentes externos, el nivel de amenaza percibido internamente por los propios profesionales de la empresa, nuevos hábitos culturales, etc.

Participar del ecosistema es ya de por sí el principal desafío. Y el paradigma abierto, aunque con sus diferentes tipos, implica riesgos. Tal y como han destacado Brunswicker y Chesbrough (2018), en su investigación han identificado las

razones más comunes por las que las empresas abandonan y fracasan en la innovación abierta: falta una estructura organizacional clara y roles de interlocución con agentes externos, ausencia de claridad en la definición de objetivos (y resultados) entre empresa y grupos externos, no se perciben ni miden los beneficios/valor resultantes (métricas), amenazas sobre los activos de propiedad intelectual, dificultades para gestionar la complejidad del proceso a causa de falta de capacidades y habilidades directivas y el alto coste que implica todo proceso de innovación abierta.

Al mismo tiempo, desde las compañías se reconoce que es innegable avanzar hacia una innovación colaborativa, pues, según McKinsey, el 80% de los ejecutivos piensan que están en riesgo por las innovaciones disruptivas en los mercados, que amenazan la competitividad de sus empresas; si bien, casi el 90% de los



nuevos productos e innovaciones fracasan. Según Boston Consulting Group, uno de los seis obstáculos para el éxito de la innovación es el marketing y la comunicación.

Si el paradigma colaborativo comienza a ser inevitable para las empresas, asumir los riesgos y establecer las medidas para mitigarlos conlleva una nueva concepción de la propia gestión empresarial. Se propone, al respecto, un análisis de los desafíos que se derivan de la gobernanza

para, en el siguiente apartado, comprender qué papel puede jugar la comunicación como una brújula que ayuda a los directivos a navegar en la complejidad relacional del ecosistema innovador. Estos desafíos nos servirán de referencia para definir los principales retos que las empresas tienen para conseguir un mayor nivel de integración de Comunicación en los procesos de innovación abierta.

### Estrategia y procesos - rompiendo silos



- La innovación abierta obliga a los directivos a equilibrar el habitual *saber hacer* de la gestión estratégica: los tradicionales modos de planificación y control de procesos, las estructuras formales y los sistemas organizativos, con los modos y procesos de la innovación abierta que son ágiles, descentralizados y horizontales, desafiando las jerarquías formales en la toma de decisiones y fomentando un liderazgo abierto.

- Antes de colaborar, es importante que la empresa tenga claridad sobre el foco que orientará sus procesos de innovación; de esta manera será más sencillo evaluar cuáles son las capacidades internas y los grupos de interés relevantes para llevar a cabo con éxito la innovación abierta. En este punto, la investigación formal y el análisis del entorno resulta crucial para tomar decisiones informadas.

- La colaboración comienza dentro, y los tradicionales silos funcionales no parecen ser el modelo de gobierno que ayude a generar un paradigma de colaboración con grupos externos. Es decir, es necesaria la transversalidad interna. El caso de Cisco lo ilustra, no sólo desde la perspectiva interna, sino también de las métricas. En definitiva, la transversalidad interna influye en la motivación y emprendimiento interno, a la vez que aprovechar las sinergias entre funciones y áreas.

- Las empresas que emprenden el camino de la innovación abierta, por lo general, parten de una cultura colaborativa interna, como se ha subrayado, no regida por la inflexibilidad de los procesos, burocracias y estructuras rígidas. De este modo, los profesionales están en disposición de colaborar con agentes externos y se facilita que la estructura organizativa no sea un impedimento.

## Liderazgo cultural - la innovación, cosa de todos



- La determinación de los altos mandos para integrar un modelo abierto implica un estilo de liderazgo y gestión que prima la flexibilidad, descentralización y horizontalidad. La transparencia y la confianza son dos de los elementos que deben ser cultivados y percibidos por ambos ecosistemas (interno y externo) para poder trabajar de manera colaborativa, promover la participación de los empleados con ideas y propuestas; y al mismo tiempo les motiva y les brinda nuevas herramientas para desempeñar sus funciones. El grado de convencimiento sobre este tipo de liderazgo es vital para facilitar la colaboración con agentes externos. En Cisco, por ejemplo, se motiva una cultura de participación mediante un concurso anual que presenta un desafío a sus más de 74.000 empleados para animarles a formar equipos, incluso alejados de sus departamentos o unidades, y ser disruptivos.
- Construir y consolidar una cultura abierta promueve la colaboración entre ambos ecosistemas (interno y externo) y, al mismo tiempo, fomenta el aprendizaje mutuo. Comprender que no importa dónde se gesta la innovación mientras se produzca, es uno de los grandes desafíos que tienen los directivos.

## Recursos y capacidades - la inversión tangible e intangible



- La innovación abierta requiere de muchos recursos y es, por tanto, una apuesta a pesar de la imprevisibilidad de los resultados.
- Los empleados profesionales, los mandos intermedios y los directivos en general juegan un papel en la gestión de los recursos y las estrategias de innovación abierta; y para que éstas sean eficaces y eficientes, se requieren unas capacidades que transiten en lo que se ha denominado *capacidades dinámicas* (Teece, 2016); es decir, la habilidad

## Capacidades dinámicas para la innovación abierta:

### 1. Capacidad de absorción de conocimiento

Es la aplicación de mecanismos y métodos sistemáticos que se adoptan en la empresa para absorber conocimiento. Implica capacitar a los profesionales en dicha tarea.

### 2. Capacidad por analogía

De qué modo se asimilan las soluciones implementadas en otros sectores o industrias, y que pudieran ser beneficiosas para la propia empresa.

### 3. Ambiextría

Conseguir un adecuado equilibrio entre los esfuerzos de exploración (análisis e investigación) y explotación (posible aplicabilidad), a fin de saber conectar ideas aparentemente inconexas o reconfigurar el conocimiento previo con nuevas perspectivas y aplicaciones.

### 4. Capacidad para dotar sentido y significado

Proceso por el que la complejidad de la información y conocimiento absorbido desde el exterior se interpreta adecuadamente para otorgar significado y aplicación de las ideas a los procesos de innovación y sus resultados.

de una compañía para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para gestionar con rapidez los cambios del entorno. Este concepto ha cobrado fuerza en la disciplina de gestión estratégica desde la última década del siglo XX, evidenciando que sólo las empresas que desarrollan las

capacidades dinámicas encuentran fuentes de la competitividad y se adaptan a los rápidos cambios. De este modo, las competencias profesionales y los recursos deben potenciarse de modo sostenible y constante si se quiere proteger la competitividad.

### Métricas - ¿otro cambio necesario de paradigma?



- La empresa debe tener interiorizados y asumidos distintos tipos de métricas para medir el éxito de los procesos colaborativos.
- La misma naturaleza y dinámica de la innovación abierta en general implica diversos tipos y objetivos en la relación con grupos externos, y el éxito o eficacia de las relaciones de colaboración no sólo pueden medirse en función de si se obtienen resultados tangibles (por ej., el desarrollo de un producto o una nueva tecnología). Dado que la naturaleza de la innovación abierta es esencialmente relacional, cierto tipo de relaciones sólo pueden medirse por la relación en sí misma, y sus indicadores para medir su eficacia (ej. KPIs), por ejemplo, se circunscriben a intangibles como continuidad en la relación, confianza, o prestigio conseguido. Sin duda, son métricas sobre intangibles que pueden, y deben medirse.
- Las métricas no pueden circunscribirse sólo a los resultados mismos y aplicabilidades de la innovación, sino también a los procesos relacionales cuyos indicadores mencionados suponen otro paradigma de evaluación. Es decir, por ejemplo, hay relaciones que pueden ser medidas como un éxito si se ha entablado una primera relación de confianza con un grupo de interés, que posibilitará futuras relaciones colaborativas.
- No obstante, la implementación de métricas requiere su propia transparencia. En primer lugar, internamente en la empresa el reto es explicitar qué indicadores se precisan para evaluar los procesos, lo que aportará claridad sobre las expectativas de los profesionales implicados. Claridad y transparencia que también es imprescindible con los agentes externos, a fin de gestionar adecuadamente qué se espera de la colaboración mutua.

### CASO DE ESTUDIO - Cisco - Métricas y comunicación, dos mundos integrados

Alex Goryachev, director de Programas y Estrategia de Innovación, señala que las métricas y la comunicación son indispensables para la innovación. A pesar de que muchas veces se argumenta que es difícil establecer métricas para la comunicación y la innovación, se trata de adoptar un enfoque diferente y no tradicional para medir y comunicar el impacto que puede tener la innovación. En Cisco miden cinco aspectos: participación y compromiso, retroalimentación, valor y resultados, marca y liderazgo y coste de la innovación.

### 1. Participación y compromiso

La innovación requiere un constante compromiso para desafiar las ideas desde dentro y fuera de la compañía; y hay que comunicar cuál es su alcance: ¿cuántos empleados participan en los programas de innovación? ¿Estás trabajando transversalmente a través de las diferentes funciones y niveles organizativos? ¿Eres un interlocutor relevante en el ecosistema? ¿Cuántas ideas se están implementando? Comunicar estos indicadores inspira a otros y genera apoyo al esfuerzo. Por ejemplo, en Cisco trabaja el 50% de los empleados en 14 funciones diferentes en más de 60 países en el concurso “*Innovate Everywhere Challenge*”, a fin de atraer las mejores y más brillantes ideas para invertir recursos en su desarrollo.

---

### 2. Retroalimentación

Solicitar habitualmente *feedback* y compartir de modo transparente a través de toda la organización es vital para comunicar éxitos y formas de mejorar. En Cisco tienen sistematizado un proceso de escucha en diferentes niveles y encuestas que permiten aprender qué motiva a los empleados sobre nuevos modelos de negocio y tecnologías, a fin de mejorar las operaciones y los procesos. En su experiencia, encontraron que los profesionales prefieren trabajar en un equipo donde puedan poner a prueba sus habilidades y ayudar a otros. Esta información motivó a que se estableciera una red de mentores con más de 3.000 voluntarios en la empresa, así como “ángeles inversores”, como los que se encuentran en el mundo de las *start-ups*.

---

### 3. Valor y resultados

Una de las métricas más eficaces para comunicar es cuáles son los resultados. Los grupos de interés quieren conocer los hitos e historias de éxito en los programas de innovación. Y cuanto más se cuantifique, mejor. El impacto financiero sigue

siendo una medida de éxito... ¿Están las soluciones aportadas reduciendo costes, generando nuevas fuentes de ingresos, nuevos desarrollos de productos? Estas métricas hay que promocionarlas dentro y fuera de la compañía.

---

### 4. Marca y liderazgo

Si se quiere retener talento, las empresas deben constantemente fortalecer su marca innovadora y mostrarlo a través de un liderazgo entre empleados, partners, clientes y el público en general. ¿Quién no quiere trabajar para una compañía que está en constantes desafíos de innovación? Las compañías deben mostrar que están comprometidas con la innovación difundiendo información y siendo activas en redes sociales, medios de comunicación y foros especializados. Animar a los profesionales empleados a participar como voluntarios en aceleradoras de *start-ups*, o ejercer como mentores que compartan sus experiencias, tiene un gran impacto en la reputación de la marca.

---

### 5. Coste de la inacción

Hay que explicar el coste de no hacer nada y no invertir en los empleados, partenariado o nuevos desarrollos. Pero, más importante aún, es inspirar una cultura que añada un espíritu emprendedor entre los empleados, lograr que se convierta en el ADN de la compañía.

FUENTE:

Forbes (2018)

How to measure and communicate innovation.

<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/03/26/how-to-measure-and-communicate-innovation/#552ef09972bf>

## Relaciones - *tejer una arquitectura relacional sólida*



• El último y más complejo elemento en la gobernanza de un paradigma abierto de innovación es la gestión de relaciones. Habida cuenta de la diversidad de grupos de interés, tipos de innovaciones y fases del proceso, la cuestión es cómo poder integrar en una estrategia clara los diferentes actores, decidir qué *arquitectura relacional* será la más óptima y, por último, cómo decidir el grado de madurez y factores para que

la empresa pueda moverse con flexibilidad en un continuo de innovación abierta.

• Para navegar en dicha complejidad, se propone una tipología de grupos de interés, que podrán ser actores relevantes en los procesos de innovación. Bajo tres categorías, se entiende así cómo cada uno de los grupos de interés puede jugar un rol específico que vendrá determinado, sobre todo, por la estrategia que los directivos de innovación decidan imprimir en su empresa.

**FIGURA 3.**  
Tipología de grupos de interés

AGENTES DE NEGOCIO	AGENTES DE CONOCIMIENTO	INSTITUCIONES Y SOCIEDAD CIVIL
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Usuarios</li><li>■ Clientes</li><li>■ Proveedores</li><li>■ Distribuidores</li><li>■ Consultoras</li><li>■ Agencias de Publicidad</li><li>■ Empresas Intensivas de Conocimiento</li><li>■ Empresas de logística</li><li>■ Competidores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Centros de investigación</li><li>■ Centros tecnológicos</li><li>■ Centros de innovación</li><li>■ Universidades</li><li>■ Centros de emprendimiento</li><li>■ Incubadoras</li><li>■ Brokers de conocimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Asociaciones</li><li>■ Federaciones</li><li>■ Fundaciones</li><li>■ ONG's</li><li>■ Agencias Gubernamentales</li><li>■ Cámaras de Comercio</li><li>■ Clusters</li><li>■ Instituciones regionales</li></ul>

Fuente: adaptado de Lazzarotti et al. (2015)

Cada uno de estos tipos de grupos es un actor con protagonismo diferente, y la empresa puede ponderar el tipo de relación colaborativa necesaria. Ante la complejidad de los procesos de innovación, resulta fundamental tener un mapa estratégico sobre el nivel de apertura y la

relación colaborativa que se dará con cada tipo de grupo de interés.

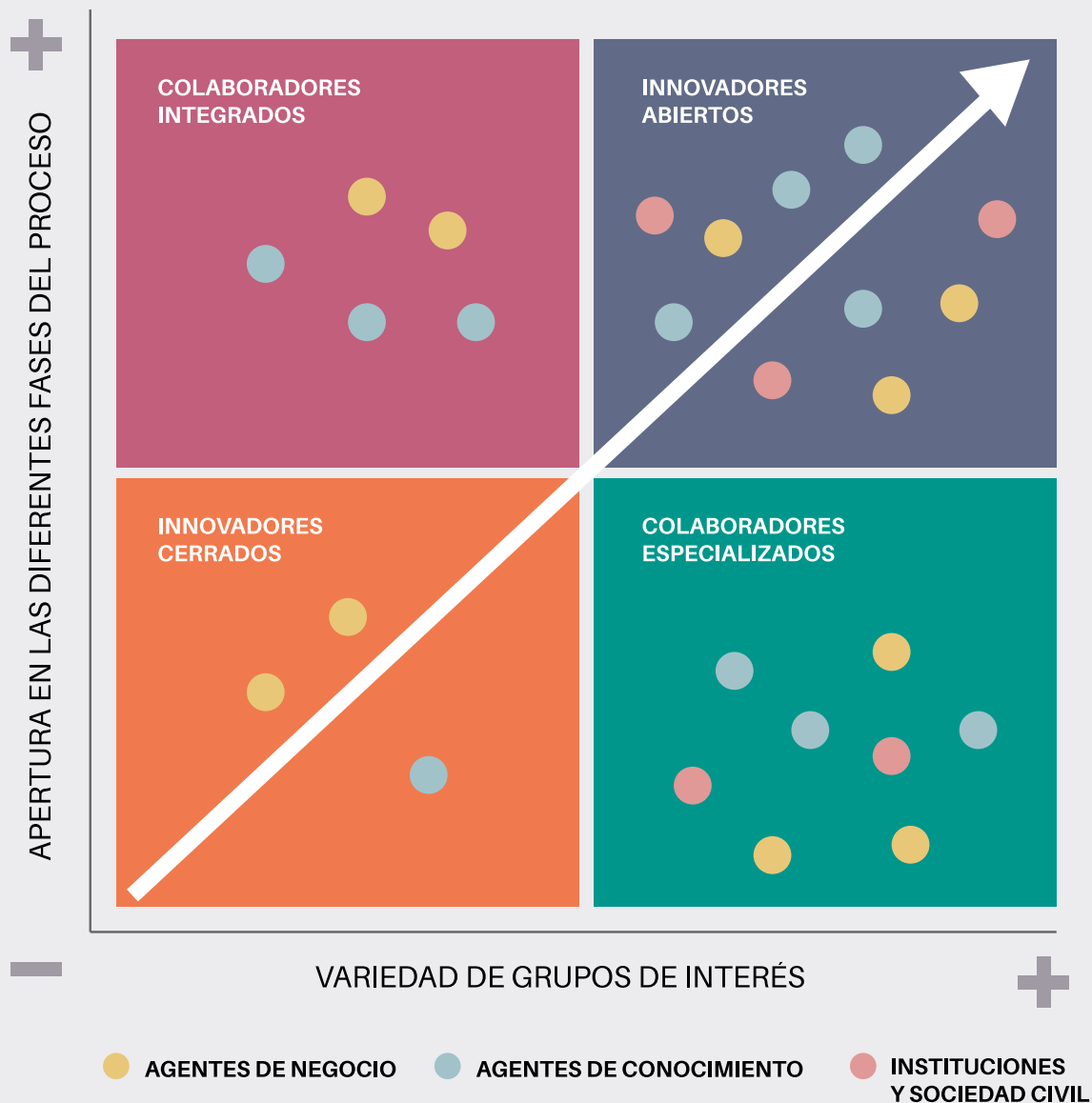
La figura 4 representa gráficamente el dinamismo sobre cómo se dan dichas interacciones y qué escenarios se presentan a la empresa cuando aborda el paradigma de innovación abierta.

La flecha central representa el grado o escala de apertura progresiva o radical/total que está dispuesta a emprender una empresa según el número de agentes externos con los que decide implicarse o colaborar, que se ha explicado en los cuatro modos de innovación abierta. La intención es representar y aglutinar todas las

circunstancias, casuísticas y estrategias que se pueden dar. En definitiva, las cuatro tipologías junto a la clasificación de los tres tipos de grupos de interés, indican las diferentes aproximaciones estratégicas a las que se enfrenta una empresa para la gobernanza de su modelo innovador.

**FIGURA 4. Tipos de relaciones según la estrategia de apertura en la innovación abierta**

Fuente: adaptado de Lazzarotti et al. (2015)



## La innovación y colaboración desde dentro

Dylan Minor, Paul Brook y Josh Bernoff presentan una interesante propuesta basada en el estudio realizado a 154 empresas cotizadas que han utilizado el software “Spigit” como sistema de gestión de ideas para promover e implementar la innovación en sus empresas. Sus resultados revelan que las variables de éxito de los programas de innovación no tienen que ver tanto con el tamaño de la organización, o si la empresa lleva a cabo una innovación en productos, procesos o servicios; o si adopta una innovación disruptiva o incremental; para ellos, la variable clave es la “tasa de ideación” que resulta del número de ideas aprobadas dentro de la organización, dividida por el número de usuarios activos en el sistema. Un alto índice de estas tasas se apoya mediante una cultura de innovación que genera un entorno adecuado para generar ideas. Los autores identifican cuatro variables que impulsan esta tasa:

### 1. Escala (más participantes)

Una de las claves del éxito es contar con un amplio número de participantes. Se obtienen más ideas y conocimientos de un grupo que de un individuo en solitario.

### 2. Frecuencia (más ideas)

Desafiar constantemente a los empleados a proponer ideas, refuerza la cultura de innovación y amplía el número de ideas que se obtienen.

### 3. Compromiso (más personas evaluando ideas)

Se necesita de muchas personas para evaluar si vale la pena trabajar o no en ciertas ideas. Debe existir mucho feedback para sustentar la viabilidad de una idea.

### 4. Diversidad (más tipos de personas que contribuyen)

Se requieren contribuciones de muchas personas, pero al mismo tiempo de diversas áreas. Esto contribuye a enriquecer el proceso de generación de ideas y su adecuación a la realidad.

FUENTE: Minor, D., Brook, P. y Bernoff, J. (2017). Data from 3,5 million of employees shows how innovation really works. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/10/data-from-3-5-million-employees-shows-how-innovation-really-works>

## PARA SABER MÁS...



Publicado en 2003 por Henry Chesbrough, es uno de los libros que han popularizado la innovación abierta. El autor es pionero y precursor del concepto de apertura en la innovación,

describe el nuevo paradigma y sus orígenes, los factores que han ido gestando el cambio de modelo, los diferentes tipos de innovación, su implicación en el modelo de negocio. Con casos como el de IBM o Intel, se ilustra cómo gestionar la innovación abierta y la propiedad intelectual.



Anne Gregory y Paul Willis (2019) abordan en este libro los desafíos de la comunicación y sus profesionales para ayudar a sus organizaciones a enfrentarse a los múltiples factores de cambio. Cabe destacar uno de sus conceptos: la ‘inteligencia contextual’. Debe ser un principio central de la práctica profesional de los comunicadores, para que su función tenga un valor de liderazgo interno estratégico: recabar conocimiento sistemático y riguroso sobre el entorno para detectar cómo se fraguan, y qué consecuencias tendrán, las expectativas de los grupos de interés, contribuir a la toma de decisiones directivas informadas, y detectar las oportunidades del ecosistema y sus actores. Son elementos imprescindibles para fortalecer la red relacional empresarial.



## 4 ¿Determina la comunicación el destino de la innovación abierta?

---

En la figura anterior se ha caracterizado el potencial de la contribución del área comunicativa a los procesos de innovación abierta. En la práctica de las empresas analizadas encontraremos a partir del siguiente apartado una radiografía de cómo están implementando buenas prácticas para que la dimensión comunicativa pueda ser un elemento determinante.

En este apartado, sin embargo, abordamos roles específicos de la función comunicativa, pero que requiere, primero, un compromiso de la alta dirección y los responsables de innovación, para advertir que los procesos de innovación abierta se constituyen comunicativamente, es decir, la dimensión relacional (confianza y continuidad) con los grupos externos es el elemento catalizador para lograr resultados.

Por todo ello, cabe preguntarse si es posible la estrategia de innovación abierta sin la comunicación. Sus destinos, comunicación e innovación, parecen inseparables. Veamos en cuatro puntos por qué.

### A. Quien conoce su estrategia, sabe cómo comunicarla

✓ Conocer las complejidades del ecosistema implica enfocar de manera estratégica la innovación (Chesbrough y Appleyard, 2007). La alineación de la empresa con las oportunidades del entorno permite identificar con mayor claridad los elementos que necesita adoptar para mejorar sus procesos en relación con los grupos de interés identificados.

✓ La comunicación facilita la proyección de un liderazgo innovador, pero éste no puede manifestarse, y menos comunicarse, si no existe una estrategia de innovación abierta clara y decidida desde la alta dirección.

✓ El área de comunicación, por su parte, puede y debe alinear la estrategia comunicativa para vincular sus propios procesos y actividades con indicadores y métricas que muestren el valor y la contribución.

✓ El departamento de Comunicación no puede ser útil al proceso innovador si no se da otro compromiso de la alta dirección: considerar que los intangibles tienen que ser parte del proceso de innovación. Desde cómo dinamizar o incluso cambiar la cultura interna (empleo de auditorías internas, asesoramiento entre mandos intermedios), hasta cómo cultivar la confianza con agentes externos y conocer sus expectativas y percepciones (monitorización constante y análisis de mapa de percepciones, vigilancia de riesgos) y su impacto en la marca y reputación, pasando por vigilar la consistencia de la narrativa innovadora (mensajes y canales empleados, presencia en foros), son algunos elementos, de manifiesto carácter comunicativo, que aporta la función comunicativa a la estrategia de innovación.

✓ Comunicación en la innovación abierta, en definitiva, es difundir, pero también conformar la estrategia y aportar la inteligencia contextual para decidir mejor.



## B. Escucha institucional, escucha personal

- ✓ En tiempos complejos y de cambio, saber escuchar se convierte en una competencia comunicativa que se extiende en todos los niveles de la empresa; desde la alta dirección a los mandos intermedios y los profesionales en su conjunto.
- ✓ La escucha personal es una capacidad que inspira la escucha institucional. Aunque es imprescindible dotar a la empresa de una arquitectura de la escucha (Macnamara, 2016). La escucha organizativa sólo es posible mediante sistemas de investigación sistemática, adecuados canales para obtener información e inteligencia contextual, monitorización de redes, etc.
- ✓ De la escucha se detectan potenciales estrategias de colaboración con agentes externos, apoyando por una parte la inclusión y diversidad de actores y promoviendo una actitud innovadora donde todos los actores cooperen, aprendan y participen del desarrollo de las innovaciones (Goryachev, 2018).
- ✓ A nivel interno, favorecer la escucha implica brindar las herramientas que permita a los trabajadores compartir sus ideas, conocimientos, experiencias, por ejemplo, a través de concursos de innovación.
- ✓ Iniciativas como la participación en foros, la incorporación en clusters, la colaboración con

centros de innovación y laboratorios de I+D, se convierte en una herramienta para detectar tendencias, y al mismo tiempo identificar alianzas.

## C. La innovación se demuestra comunicando... innovadoramente:

- ✓ ¿Es posible la innovación abierta sin difusión? La respuesta, obviamente, es no. Formar parte de un ecosistema colaborativo requiere constantes esfuerzos por comunicar el avance en los procesos, los logros y los fracasos.
- ✓ Comunicar es difundir todas las dimensiones a actores relevantes y sugiere un cambio de paradigma comunicativo tradicional: de la comunicación *masificada* a la comunicación *dirigida* e *hiper-segmentada*.
- ✓ *Dirigida* e *hiper-segmentada* es innovar en la propia comunicación para buscar creativamente nuevos canales específicos, nuevas narrativas audiovisuales, o mensajes segmentados en plataformas especializadas.
- ✓ Otra dimensión técnica de la comunicación en la innovación es contribuir a derribar barreras, una comunicación innovadora implica facilitar la capacidad dinámica de la empresa para ser políglota en un ecosistema innovador en el que confluyen diferentes lenguajes.



### PARA SABER MÁS...

(2017) El compendio de artículos seleccionados por Pfeffermann & Gould abordan la dimensión colaborativa de la innovación abierta desde una perspectiva estratégica y comunicativa. Ambos elementos son identificados como motores claves para la gestión de las relaciones y actividades de colaboración, así como de los flujos de información que se producen dentro y a través de la organización.

## 17 estudios de caso

El trabajo empírico llevado a cabo en este proyecto de investigación permite enriquecer la línea de investigación que analiza la relación entre Comunicación e Innovación en ambos campos de conocimiento. En los siguientes epígrafes se exponen cómo abordan las 17 empresas analizadas sus prácticas de innovación abierta. Los hallazgos del estudio se adentran en sus áreas de Comunicación y en cómo contribuyen a gestionar procesos de innovación abierta.

Esta parte del informe revela en la práctica cómo comunicación e innovación están ligados tal y como se

afirma en el epígrafe anterior. Esta investigación pretende ayudar a los profesionales de ambas áreas a ser conscientes de la necesidad de una mayor interacción. De este modo, se describen los principales hallazgos del estudio así como una serie de buenas prácticas que marcan el camino. Finalmente, los retos expuestos ayudan a impulsar de forma conjunta (empresa-universidad) el papel de Comunicación en Innovación. Estos desafíos enlazan con los [retos de gobernanza empresarial](#) propuestos en el punto tres.

## 5 Hallazgos del estudio

---

El contenido que se presenta es resultado de un análisis cualitativo. El grupo de investigación trabajó el bruto de la información obtenida mediante entrevistas con los responsables de Comunicación e Innovación. Mediante un método inductivo basado en categorías y subcategorías temáticas, se han agrupado coincidencias entre las declaraciones de los entrevistados.

### El área de Comunicación

Todas las compañías analizadas tienen un área o departamento específico dedicado a la Comunicación. La denominación de este departamento varía en función del conjunto de actividades que desempeña: comunicación, responsabilidad social, sostenibilidad y marca son los sustantivos que con más frecuencia aparecen en el título.

Comunicación es una división corporativa y transversal que presta servicio al resto de funciones de la compañía. Respecto a su posición, el departamento de Comunicación tiene una dependencia jerárquica desigual en función de la empresa. El responsable o director puede formar parte del comité directivo o no, y reportar o no al consejero delegado, CEO o Presidencia según se denomine. El hecho de formar parte de los órganos de dirección de primer nivel refleja la consideración estratégica que tiene el departamento.

La posición jerárquica y a quién reporta la dirección de Comunicación muestra en palabras de los directores entrevistados:

- Su participación en la toma de decisiones estratégicas.
- Confiere un conocimiento de la compañía al más alto nivel.
- Capacidad para alinearse con la estrategia general.
- La posibilidad de una interlocución continua con las diferentes direcciones.

Respecto a sus áreas competenciales desempeñadas, el departamento asume por lo general:

**Comunicación interna:** en todas las empresas analizadas esta función se coordina con Dirección de Personas. Si bien la división entre comunicación interna y externa se considera cada vez más permeable, esta área competencial se mantiene.

**Relaciones con los medios:** todas las empresas gestionan la relación con medios de comunicación (por ejemplo, web, sala prensa virtual, redes sociales, infografías, vídeos, informes corporativos).

**Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Sostenibilidad:** esta área agrupa funciones relacionadas con la integración de la gestión y equilibrio de las dimensiones sociales, ambientales y económicas de las empresas. En algunas organizaciones forma parte de la dirección de Comunicación y en otras constituye una dirección independiente.

**Marca:** desde una aproximación a la identidad corporativa más que a la tradicional de Marketing más centrado en comunicación de producto o servicio.

**Comunicación externa:** incluye la digital, gestión y monitorización de redes sociales.

**Relaciones institucionales y asuntos públicos:** relación con actores públicos relevantes para la firma en el entorno político, legal y social, especialmente, instituciones públicas.

**Reputación:** monitorización del conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, y análisis de riesgos.

## Comunicación e innovación abierta

En los siguientes epígrafes se ilustran con citas textuales las aportaciones y contribuciones que el departamento de Comunicación hace a los procesos de innovación abierta. Estas citas proceden de los directores de Comunicación y directores de Innovación.

### La comunicación en el proceso

Este proceso sigue la secuencia descrita en la [figura 1](#) de la primera parte del informe.

#### **Etapa 1: generación de ideas**

- Comunicación cuenta con los canales internos necesarios para hacer de los empleados la primera fuente de innovación empresarial (*intra-empresarial*). Esta práctica puede limitarse a promover mejoras en sus áreas respectivas o bien, de modo más amplio, proponer mejoras en otros departamentos. En ambos casos, Comunicación aporta las plataformas necesarias para trabajar estas ideas y canalizarlas.

“ Hablamos de innovación total, porque muchas veces cuando hablamos de temas de innovación abierta casi siempre es una colaboración externa. En este caso es la colaboración externa más la potenciación de los propios profesionales. Es un poco el objetivo del nuevo modelo de innovación ” (Indra)

#### **Etapa 2: invención y experimentación**

- Comunicación contribuye de forma indirecta a monitorizar los temas de innovación en redes sociales, identificar tendencias sociales, sectoriales y regulatorias.

“ Nosotros canalizamos, filtramos y extrapolamos ” (Ebro Foods)

- De forma más directa, Comunicación cuenta con herramientas específicas de escucha para identificar potenciales colaboradores, temas y tendencias.

- Respecto a esto último, Comunicación tiene la capacidad de amplificar el mapa de grupos de interés inicialmente planteado por las áreas de Innovación.

“ La idea es tener una cartografía de stakeholders en función del tema a la hora de definir la estrategia ” (BBVA)

- En algunas compañías se involucra a profesionales del departamento de Comunicación en comités específicos *ad-hoc* para evaluar la viabilidad de proyectos de innovación abierta. Su papel está más vinculado

a la identificación de riesgos reputacionales en determinadas alianzas de innovación. Estos profesionales emiten notas técnicas reputacionales o informes específicos, sobre todo en aquellas firmas donde asume la función de Reputación. Esta práctica, sin embargo, tiende a estar más orientada a la prevención que a la formulación de oportunidades.

“ New ventures es un área dentro de la parte de innovación que ha contado con nosotros desde el principio y empezamos a trabajar con ellos estos temas de contraste reputacional ” (Repsol)

### **Etapas 3: generación de prototipos y desarrollo**

La labor en este punto varía.

- Comunicación puede comportarse en esta etapa como un espectador del proceso de desarrollo que identifica historias e hitos relevantes para ser contados. Esta difusión acostumbra a hacerse en la etapa 4, aunque también pueden comunicarse hitos intermedios en esta fase. La identificación de contenidos es la función más importante en tal caso. El departamento de Comunicación cuenta con el conocimiento y experiencia para resaltar públicamente la innovación como proceso de liderazgo, y así amplificar el sentido del esfuerzo innovador.

“ Hemos abanderado el proceso de que la estrategia es ir contando el movimiento, no esperar a que esté terminado ” (BBVA)

“ Comunicar mediante presentación muy atractiva es muy importante, realizar videos presentaciones en etapas muy tempranas donde se visualice el producto final ayuda a que la gente lo entienda ” (Azkoyen)

- Unido a lo anterior, también puede desempeñar un papel de acompañamiento en la gestión relacional con grupos de interés. En este sentido, el responsable de la relación con el grupo externo específico (sea en un cluster de innovación, con aceleradores de innovación, universidades, centro de investigación, *start up*, etc.) acostumbra a ser la persona que lidera el proyecto de innovación abierta.

“ A día de hoy sí se sabe qué se espera de la Comunicación para hacer de la innovación algo potente no sólo dentro, sino fuera ” (Ferrovial)

### **Etapas 4: producción, comercialización y/o implementación**

El departamento de Comunicación tiene una presencia más notoria por un lado, como difusor y, por otro, como apoyo a la implementación interna.

- Asume así el papel de difundir el resultado de la innovación (producto, servicio, política, proceso, etc.) entre los canales y los públicos adecuados. La elaboración de mensajes, facilitar información, la identificación del mejor momento para comunicar y la creación de una narrativa adecuada son las cuatro actividades propias que el departamento gestiona.

La importancia de ser ese hilo conductor, ese storytelling de la empresa, sobre qué quieren explicar de la empresa, cómo posicionarla es subrayada en Seat.

- Unido a ello, internamente se apoya la implementación del proceso de cambio con el fin de mejorar su entendimiento y adopción entre los empleados.

## Roles que desempeña la comunicación

Los siguientes roles emanan del análisis de los resultados en las entrevistas realizadas. De acuerdo a las prácticas profesionales detectadas, la Comunicación desempeña seis: *promotor interno, mediador, investigador, asesor, analista y difusor.*

### 1. Promotor interno

- Alimentar una cultura corporativa basada en la innovación: la importancia de crear una narrativa sólida sobre la innovación, una conciencia colectiva sobre los valores y objetivos comunes (la innovación como valor dentro de la empresa).

En Inditex apuntan que estar abiertos al cambio es una de las características culturales más importantes que hay, la innovación es esencial, está en el ADN de la compañía.

“ Comunicación interna juega ese continuo proceso de acelerar los procesos de innovación, de impulsar el conocimiento de todos nuestros profesionales ” (IBM)

- En ocasiones, el departamento de Comunicación se define a sí mismo como un agitador de cultura y un acelerador de procesos de transformación. La transversalidad entre áreas es fundamental, incluyendo la colaboración entre Innovación y Comunicación. El esfuerzo en este punto se centra en abrir los canales de comunicación interdepartamentales para transmitir nuevas ideas, información y conocimiento.

“ Comunicación es un agente de cambio. En los procesos de transformación que están sufriendo las compañías, si Comunicación juega bien su baza, va a ser un rol a más a más: el de transformar culturalmente las compañías. Es algo que tendremos que asumir todos ” (INDRA)

### 2. Mediador

- El área de Comunicación actúa en ocasiones como intermediario entre agentes externos de innovación y el área de Innovación, sugiriendo la selección de colaboradores y facilitando acuerdos. Una práctica habitual es la de acompañamiento en foros de innovación o la organización de eventos propios. De estos eventos emanan proyectos conjuntos y *start-ups*.

El trabajo, según añaden en Seat, va desde el asesoramiento en el tipo de entrevistas que se pueden tener, la agenda paralela de los directivos de la empresa y la participación en algún foro o encuentro previo.

- En cambio, en algunas de las organizaciones analizadas el departamento nunca intermedia, el responsable de la relación con grupos específicos es siempre el área de Innovación.

- Por último, en otro tipo de prácticas la función de Comunicación lidera la relación con grupos de interés, este casuística responde, sobre todo, a proyectos de innovación social.

“ Creamos alianzas estratégicas para generar ese valor compartido cuidando mucho la forma, la comunicación. El hecho de que sostenibilidad dependa del área de Comunicación es una oportunidad para tener ese diálogo que mantenemos continuamente con nuestros grupos de interés de manera más certera y más profesional ” (Bankinter)

- Las estrategias de relación que fomentan las áreas de Comunicación son muy variadas, van desde el tú a tú con interlocutores determinados, hasta favorecer la presencia institucional en ecosistemas de innovación más complejos.
- Respecto a la tipología de grupos, se establecen relaciones de colaboración con proveedores, empresas del mismo sector, clientes, actores de la cadena de suministro, *start-ups*, centros de conocimiento, *clusters*, fundaciones, etc.

“ Partimos de la base y del convencimiento de que la colaboración es necesaria para poder ofrecer soluciones que generen satisfacción y que respondan a las expectativas del grupo de interés, que es lo que se busca desde nuestra misión hasta el modelo de innovación ” (DKV)

- La tipología de relaciones también es variada e incluye: licencias, consorcios, alianzas estratégicas o *joint ventures* entre otros.

“ Los retos son transversales, ya no son individuales. Y este hecho nos hace a las compañías que tengamos que compartir la agenda de innovación. No solamente tenemos que ser capaces de poner nuestros retos en común para ofrecer a los clientes lo que realmente quieren, sino, también, tenemos que ser capaces de poner encima de la mesa y compartir las herramientas que tenemos ” (Naturgy)

### 3. Investigador

Es un rol que ejerce como radar y rastreador de tendencias gracias a los instrumentos de escucha organizacional y monitorización.

- Entre sus funciones: selección de interlocutores en el complejo ecosistema de innovación, identificar retos y temas relevantes para la innovación, búsqueda de centros de conocimiento y detección de ideas y necesidades latentes.

Desde Gestamp explican que hacen una detección temprana sobre tendencias.

- Algunas de las herramientas que se emplean para estar a la vanguardia son: monitorización de prensa, redes sociales, análisis de documentación pública, análisis de mercados, consultas a grupos de interés.

Desde Viscofán sugieren que la comunicación corporativa tiene que tener esta visión estratégica que permita anticipar .



- En este punto Comunicación apoya en la identificación de grupos de interés y temas que en un principio no habían sido tenidos en cuenta y amplifica la dimensión colaborativa de los proyectos, incluso con empresas del mismo sector.

“ La gestión con stakeholders contribuye a la innovación en la compañía porque al final estás en contacto con personas o entidades de otros sectores e incluso del mismo sector que siempre te van a aportar cosas nuevas ” (Telefónica)

- El Departamento busca mejores prácticas o *benchmarking*, y los da a conocer en foros y reuniones *ad hoc* como fuentes de aprendizaje.

“ Hay cosas que pueden dar lugar a soluciones y hay otras que se pueden quedar en lecciones aprendidas ” (Telefónica)

#### 4. Asesor

Los miembros del equipo de Comunicación prestan su conocimiento, habilidades y visión global de la compañía en la ideación, desarrollo y ejecución del proceso de innovación.

- Este juicio experto se concreta en: consejo sobre asociarse o no con determinados grupos según los riesgos y oportunidades reputacionales, elaboración de mensajes y elección del tono para transmitir determinados contenidos de innovación.

En Inditex señalan una doble dirección: escuchar lo que está ocurriendo fuera para que eso identifique una serie de elementos que deberían

ser transformados en procesos o en recursos por sensibilidad de la empresa que tiene unos lazos estrechos con esos grupos de interés

- Comunicación asesora sobre qué relaciones se pueden iniciar o mantener, aunque desde un ámbito más institucional o corporativo que con proyectos concretos.

“ Somos los guardianes, nos tenemos que anticipar a cualquier riesgo, tenemos que trabajar por el posicionamiento de la compañía ” (Indra)

#### 5. Analista

Sobre la evaluación y métricas.

- En el aspecto de comunicación no hay desarrolladas métricas *ad hoc* para evaluar la dimensión comunicativa este tipo de proyectos. Las áreas de Comunicación evalúan si la empresa es percibida o no como innovadora entre sus grupos de interés clave. Los profesionales insisten en este punto en que es complicado hacer mediciones.

Desde Inditex se apunta que el KPI tiene que ser medible, evidente, específico, tiene que ser identificable. Sin embargo, se matiza que en estos procesos hay veces que es intangible, la mayoría de las cuestiones que se establecen son intangibles y no medibles

- También se monitoriza la conversación alrededor del proyecto de innovación en redes sociales y toma el pulso interno gracias a encuestas.



“ Una de las cosas más complicadas de este trabajo, justamente, es no morir ahogado en la información. A nosotros lo que nos toca es hacer el análisis in house, porque conocemos bien a nuestra compañía y vamos intentando ver la relevancia y separar el grano de la paja ” (Repsol)

- Los profesionales explican que la mejor manera de medir el éxito en un proyecto es si el acuerdo de colaboración se perpetúa o no en el tiempo y el índice de satisfacción del equipo.

Desde Acciona consideran a todas las *start-ups* que han participado en el programa como parte del ecosistema del que emanan nuevas oportunidades.

“ Normalmente, lo sabemos porque renovamos. Ya no vemos cómo hemos trabajado nosotros en conjunto, que es fácil palparlo, sino porque con el colectivo que hayas trabajado ves los resultados y su satisfacción y ellos te piden a ver si puedes continuar y hacer algo más ” (Ebro Foods)

## 6. Difusor

- Elaboración de mensajes, selección de canales adecuados e identificación de grupos de interés clave para transmitir el resultado de la innovación. El momento en el que se dan a conocer los resultados es un tema que se consensúa internamente.

En Acciona aconsejan no adelantarse en la comunicación de resultados de innovación, ya sea por cuestiones

estratégicas o por razones de innovación propiamente dicha, no adelantarse hasta que no haya un resultado real que se pueda comunicar.

- Los medios de comunicación entre los que se difunde varían entre especializados (sobre herramientas *ad hoc* para determinados proyectos) y generalistas (con el fin de fortalecer la imagen de la marca como empresa innovadora).
- La labor del departamento es importante a la hora de crear un relato alrededor del proyecto de innovación, simplificar contenidos técnicos complejos, identificar temas interesantes para contar durante el proceso y comunicar las consecuencias o implicaciones del proyecto.

“ Se trata de incorporar la narrativa a algo que podría ser arduo y muy técnico, se trata de convertir algo en narrable, en algo que pueda ser transmitido a nuestras audiencias fundamentales, en algo interesante ” (IBM)

- Dependiendo del tipo de proyecto, la visibilidad puede ser una prioridad o se opta por un perfil de comunicación bajo. La prudencia respecto a la difusión de los contenidos de innovación es una virtud destacada por muchos profesionales.

“ Desde comunicación intentamos ser muy rigurosos a la hora de comunicar cualquier aspecto o cualquier iniciativa. Hasta cuando no tenemos el acuerdo marco cerrado y definido ” (Indra)



- Finalmente, la difusión, lejos de ser concebida como un aspecto meramente táctico, es considerada por algunos profesionales como una oportunidad para generar nuevos proyectos.

“ Es una manera de realimentar el proceso y de impulsarlo y de hacer que surjan nuevos posibles proyectos y es algo exponencial. Si eres capaz de comunicar adecuadamente los resultados y los beneficios y todo lo obtenido por un proyecto de innovación exitoso, primero das visibilidad a la utilidad del proceso de innovación ”  
(Volkswagen Navarra)

## 6 Buenas prácticas

Las empresas objeto del análisis son líderes y referentes en su sector. Esta sección se adentra en aquellas prácticas asociadas al proceso de innovación abierta donde Comunicación tiene un papel relevante.

Para ello, se toma como referencia las clasificaciones realizadas en el punto anterior, donde se relacionan [roles de Comunicación](#) y [etapas del proceso de innovación abierta](#).

	Generación de ideas	Invencción y experimentación	Generación de prototipos y desarrollo	Producción, comercialización y/o implementación
<b>PROMOTOR INTERNO</b>	<i>Innova-hubs; Techbreakfasts</i>			
<b>MEDIADOR</b>	Identificación de foros y representatividad			
<b>INVESTIGADOR</b>				
<b>ASESOR</b>	Participación en comités de innovación estratégico			
<b>ANALISTA</b>	Informes corporativos de gestión de <i>stakeholders</i>			Definición de KPIs para medir el impacto de la innovación
<b>DIFUSOR</b>	Cátedra de empresa; Desarrollo interno de <i>storytellings</i> ; <i>Newsletter</i> internos			

A continuación, se muestran algunos ejemplos de buenas prácticas que se han identificado en

el proyecto dentro de cada una de las celdas de la tabla.

## Innovahubs y techbreakfasts

Naturgy basa su innovación en buscar tecnología de fuentes externas, por lo que su ADN es la innovación abierta. En 2016, se lanzó un plan estratégico para transformar su relación con el ecosistema de innovación, comenzando a trabajar de modo más intenso con *start-ups*, y no sólo con grandes empresas y universidades.

Ello está implicando un cambio organizativo: se crea un departamento nuevo de “fomento a la innovación/innovación abierta”. Se han desarrollado nuevos canales de comunicación para relacionarse con el ecosistema.

Relacionado con esta política, Naturgy desarrolla los *innovahubs* de Madrid y Barcelona, donde las *start-ups* se relacionan con las unidades de negocio y no sólo con la innovación. Es un canal eficiente de comunicación *start-ups*/empresa, donde Comunicación juega un papel relevante en la etapa de búsqueda de oportunidades del proceso de innovación abierta. Los *techbreakfasts* son otra práctica que Naturgy desarrolla para encontrar empresas con las que trabajar, siendo Comunicación un agente clave para encontrar talento y generar nuevas ideas.

“ Estas prácticas son un modo muy adecuado para que las *start-ups* tengan un canal eficiente de comunicación con la empresa ” (Naturgy)

## Participación en comités de innovación estratégicos y transversales

La inclusión de profesionales del área de Comunicación en los Comités de innovación de forma permanente representa un ejemplo de

buena práctica, pues permite visibilizar la función de Comunicación y, lo que es más importante, que Comunicación tenga un papel activo como asesor en todas las etapas del proceso de innovación. Naturgy, BBVA, Indra o Seat, por ejemplo, son empresas donde Comunicación está presente en comités transversales y estratégicos para la toma de decisiones en todo el proceso de innovación.

Desde Seat afirman que cada vez se les pide más asesoramiento previo así como su opinión.

## Informes corporativos de gestión de relación con grupos de interés

Los informes sobre gestión de relación con agentes externos tiende a ser responsabilidad del área de Comunicación, como una herramienta donde se busca un diálogo fluido y estructurado con los grupos. Se realizan análisis para identificar personas clave, representantes de los grupos de interés. Comunicación es el responsable de este informe, y es un ejemplo de cómo promover el rol de analista en los procesos de innovación.

“ Somos un radar que escucha lo que opinan los grupos de interés. Estamos constantemente identificando lagunas y oportunidades para ver luego quiénes son los que tienen capacidad para abordarlo ” (BBVA)

## Identificación de foros y representatividad

El área de Comunicación desarrolla, de forma más frecuente, la tarea de identificar foros donde innovación puede encontrar ideas y generar nuevas oportunidades. Sin embargo, lo más interesante es que no sólo los identifica, sino que va un paso hacia adelante y juega un papel de representatividad institucional.

Esta buena práctica realza el papel de interlocutor externo a Comunicación en temas de innovación. Esto es una práctica que se ha identificado en DKV, Ferrovial, Indra, Gestamp o Volkswagen Navarra, por ejemplo, en relación a

los clusters y plataformas. Hay que destacar la relación que puede haber entre *clusters* como forma de generar nueva ideas:

En Gestamp han hecho ejercicios de intercluster donde cruzan las necesidades del futuro del sector de la automoción con el expertise que tiene un cluster determinado.



### ¿Debe tener el área de Comunicación un papel relevante en todas las combinaciones asociadas a los roles y etapas del proceso de innovación abierta?

En función de las mejores prácticas analizadas y de las funciones de Comunicación identificadas, se considera que los retos del área de Comunicación en los procesos de innovación abierta deben ir orientados a

impulsar su papel, por un lado, como promotor mediador e investigador en las fases de generación de prototipos y de producción, comercialización e implementación.

En cuanto a rol de analista, ¿tiene sentido que tenga un papel activo en las etapas más tecnológica, como experimentación y generación de prototipos? La respuesta puede variar mucho en función del tipo de empresa y sector analizados, pero teniendo en cuenta que el objetivo de este proyecto es valorar el papel integral de Comunicación en las etapas de proceso, la no identificación de prácticas en determinadas combinaciones función-etapa es algo que merece la pena ser analizado en el futuro.

## 7 Retos

---

Basándonos en los [retos para la gobernanza empresarial](#) que se han desarrollado en la Parte I, se han definido una serie de retos que nos deben ayudar a todos (profesionales e investigadores)

a centrar el análisis sobre cómo el área de comunicación puede ser clave para ayudar a superar los desafíos de la empresa en el ámbito de la innovación.

### Estrategia y procesos - rompiendo silos

- **GENERAL:** Comunicación debe tener una influencia relevante en la toma de decisiones, para lo cual es clave su cercanía con la alta dirección, y que en los procesos clave de la empresa, se definan las competencias que le son propias a la función de Comunicación.

- **ESPECÍFICO:** Comunicación tiene un papel clave en buscar nuevos tipos de colaboradores externos, siendo ahí especialmente relevante, por ejemplo, el papel que las *start-ups* tienen cada vez en las fases iniciales del proceso de innovación abierta y su integración posterior en las fases finales.

### Liderazgo cultural - la innovación, cosa de todos

- **GENERAL:** hay que trabajar y aplicar herramientas que se adapten a la cultura de la empresa. Es un reto que los profesionales de la propia empresa puedan asimilar las opiniones de personas que vengan de otras áreas, que no lo vean como amenazas, aun cuando sus evaluaciones pueden hacerles cambiar de planes. El apoyo de la alta dirección es clave para superar los problemas de actitudes reticentes a compartir ideas o apoyar proyectos transversales, apoyando los cambios necesarios de estructuras, procesos y evaluaciones internas.

- **ESPECÍFICO:** se debe aprender a comunicar en todas las fases del proceso de innovación, no sólo esperar a comunicar los resultados finales. Esto implica integrar la comunicación en la innovación. Habría que determinar los hitos de innovación para saber cuándo comunicar, ver la narrativa de la innovación y la repercusión en intangibles como confianza, marca y reputación, que sin duda son otro polo de atracción para futuras colaboraciones y ser un actor relevante en el ecosistema.

## Recursos y capacidades - *la inversión tangible e intangible*

- **GENERAL:** los recursos y capacidades son vitales para establecer vínculos y ordenar la relación comunicación-innovación. Para impulsar la innovación en comunicación, los comunicadores deben saber de innovación, y los innovadores deben saber de comunicación.

- **ESPECÍFICO:** los miembros del equipo de Comunicación de las empresas deben ser capaces de desarrollar habilidades asociadas a la absorción de conocimiento y *ambidestreza*, para lo cual la formación y mentorización de estas personas por parte de Innovación es un reto que las empresas se deben plantear.

## Métricas - *¿otro cambio de paradigma?*

- **GENERAL:** si queremos potenciar el papel de Comunicación en los procesos de innovación abierta, se debe cuantificar a través de indicadores su influencia en los resultados de innovación, bien sean finales o intermedios. Dichos indicadores pueden estar asociados a ahorros de tiempo, costes de gestión, capitalización de resultados o número de personas a las que llegan los resultados.

- **ESPECÍFICO:** se deben definir las unidades de medida adecuadas y las herramientas que permitan obtener la información necesaria para desarrollar los indicadores que midan y justifiquen la integración de Comunicación en los procesos de innovación.

## Relaciones - *tejer una arquitectura relacional sólida*

- **GENERAL:** es importante dibujar un mapa que muestre los diferentes grupos de interés con los que trabaja la empresa en los procesos de innovación abierta y que, a su vez, definan las relaciones entre los mismos. Asimismo, es relevante dibujar igualmente mapas de potenciales relaciones en que la empresa pueda tener interés estratégico a medio y largo plazo. El papel de la Comunicación en este sentido puede, y debe, aportar visión y ayudar a iniciar relaciones institucionales que podrán fructificar en futuros procesos de innovación.

- **ESPECÍFICO:** lograr un papel más activo del departamento de Comunicación para realizar informes corporativos de gestión de relación con grupos es una competencia de inteligencia contextual que puede ayudar a nutrir estratégicamente el proceso de innovación. Este tipo de herramientas se deben reforzar con la capacitación del departamento para aportar análisis estratégicos que apoyen al área de Innovación mediante análisis técnicos de riesgos y oportunidades.

# Bibliografía

---

- Goryachev, A., (2018). Three Reasons Why Innovation Is All About Communication. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/02/05/three-reasons-why-innovation-is-all-about-communication/>
- Brunswicker, S., & Chesbrough, H. (2018). The Adoption of Open Innovation in Large Firms: Practices, Measures, and Risks A survey of large firms examines how firms approach open innovation strategically and manage knowledge flows at the project level. *Research-Technology Management*, 61(1), 35-45.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation*. En H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke y J. West (eds.). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. & Appleyard, M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76.
- Chesbrough, H., & Brunswicker, S. (2013). *Managing open innovation in large firms*. Stuttgart: Fraunhofer Institute for Industrial Engineering.
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2014). *New frontiers in open innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Comisión Europea (2011). *Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union*. Comunicación de la Comisión Europea al Parlamento Europeo, el Consejo y el Comité de las Regiones. SEC(2010) 1161. Bruselas. Disponible en: [https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication-brochure\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication-brochure_en.pdf)
- Di Gangi, P. M., & Wasko, M. (2009). Steal my idea! Organizational adoption of user innovations from a user innovation community: A case study of Dell IdeaStorm. *Decision Support Systems*, 48(1), 303-312.
- Gregory, A. y Willis, P. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. Barañáin: EUNSA y Biblioteca Corporate Excellence.
- Lazzarotti, V., & Manzini, R. (2009). Different modes of open innovation: a theoretical framework and an empirical study. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 615-636.
- Lazzarotti, V., Manzini, R., Pellegrini, L., Rippa, P., & Bengtsson, L. (2015). Current Practices of European Open Innovators. *R&D Management Conference 2015 "(Fast?) Connecting R&D"*, 23-26 junio, Piza, Italia.
- The Leadership Network (2016). *5 sustainable innovation practices that saved LEGO*. Disponible en: <https://theleadershipnetwork.com/article/lego-sustainable-innovation>
- Macnamara, J. (2016). *Organisational listening. The missing essential in public communication*. Nueva York: Peter Lang.



- O'Connor, G. C. (2006). Open, radical innovation: toward an integrated model in large established firms. En H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke y J. West (eds.). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Ozkan, N. N. (2015). *An example of open innovation: P&G*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1496-1502.
- Pfeffermann, N., y Gould, J. (eds.). (2017). *Strategy and communication for innovation. Integrative perspectives on innovation in the digital economy*. Berlin: Springer.
- Teece, D.J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- World Economic Forum (2018). *The future of jobs report 2018*. Ginebra: WEF.



Universidad  
de Navarra

Grupo de Investigación  
INCOMIN