

Apropiación sistémica de la innovación social en las organizaciones: una propuesta para la generación de valor compartido

Systemic appropriation of social innovation in organizations: a proposal for the generation of shared value

LAURA FRANCO ARANGO

Artículo científico presentado como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

Asesora

Catalina Álvarez Mesa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2021

Apropiación sistémica de la innovación social en las organizaciones: una propuesta para la generación de valor compartido

Resumen

En el último lustro se ha evidenciado cómo las compañías comprometidas con la sostenibilidad, la creación de valor compartido y los criterios ambientales, sociales y gubernamentales (ASG) –también conocidos como *environmental, social and governance* (ESG por sus siglas en inglés)–, han optado por la innovación social como una estrategia que les permite alcanzar su propósito corporativo, consolidar su ventaja competitiva y fortalecer su capital reputacional, tanto dentro como fuera de la organización.

En esta vía, el deseo de los líderes de las compañías es que la innovación social se apropie con mayor capacidad de acción y sea un elemento transversal y estratégico que caracterice el pensar y el actuar de la organización.

Por esto, el objetivo de la presente investigación es proponer un marco de referencia que les permita a las organizaciones comprender y gestionar los elementos y habilitadores estratégicos para la apropiación sistémica de la innovación social en su interior, buscando que sea adoptada por todos los empleados y no solo por las áreas tradicionalmente conectadas con estos temas.

A partir de este desafío manifiesto, se realizó un estudio multicaso en el que, a través de entrevistas semiestructuradas y revisión bibliográfica, se comprenden las motivaciones, brechas y barreras existentes en los mandos medios y la base de las compañías para la apropiación de la innovación social, un contexto en el que se hallaron insumos relevantes para la construcción del marco de referencia y el logro del objetivo de investigación.

Con base en dicha comprensión, se evidenció que las organizaciones necesitan tener acuerdos iniciales para luego promover cambios estructurales y sistémicos. Así se propicia un contexto en el que las personas desarrollen o fortalezcan una mentalidad de innovación social, a la vez que las organizaciones se transforman desde adentro para consolidar su capacidad de innovación social, encontrando un balance entre lo formal y lo emergente, lo individual y lo colectivo.

Palabras clave: Innovación social, innovación social corporativa, apropiación, enfoque sistémico, valor compartido.

Systemic appropriation of social innovation in organizations: a proposal for the generation of shared value

Abstract

Within the last five years it has been clear how companies committed to sustainability, the creation of shared value and environmental, social and governmental (ESG) criteria, have opted for social innovation as a strategy that allows them to achieve their corporate purpose, consolidate their competitive advantage and strengthen their reputational capital, both inside and outside the organization.

In this manner, the leaders of the companies wish that the social innovation is fit with a greater capacity for action and is a transversal and strategic element that exemplifies the thinking and actions of the organization.

Because of this, the objective of this research is to set a frame of reference that allows organizations on how to understand and manage the strategic elements and enablers for the systemic appropriation of social innovation within, seeking to be adopted by all employees and not only because of the areas traditionally connected with these issues.

Based on this statement, a multi-case study was carried out, in which, through semi-structured interviews and bibliographic review, the motivations, gaps and barriers existing in middle management and the base of companies for the appropriation of social innovation are understood, a context in which relevant inputs were found for the construction of the frame of reference and the achievement of the objective.

Based on this understanding, it was clear that organizations need to have initial agreements to later promote structural and systemic changes. Thus, a context is fostered in which people develop or strengthen a knowledge and behaviour of social innovation, at the same time that organizations transform from within to consolidate their capacity for social innovation, in order to find a balance between the formal and the emerging, the individual and the community.

Key words: Social innovation, Corporate social innovation, appropriation, Systemic approach, shared value.

INTRODUCCIÓN

Cada vez es más claro que las organizaciones deben repensarse con respecto a su rol social. A la conciencia de su compromiso con la sociedad, se le suma el hecho de que esa responsabilidad está directamente relacionada con la sostenibilidad, concepto que según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. En efecto, solo cuando los grupos de relación están en buenas condiciones económicas, ambientales y sociales, las organizaciones también lo estarán. Esto es lo que se conoce como valor compartido (en adelante VC), un prisma que lleva a las empresas a nuevos enfoques que auspician la innovación y el crecimiento, pero sobre todo mayores beneficios para la sociedad a la que pertenecen (Porter & Kramer, 2011).

En este orden de ideas, la innovación social (en adelante IS) es un vehículo para la creación de ese valor compartido. La IS es una alternativa que permite responder de manera mucho más completa a las necesidades de la sociedad (Tabares, 2020), en su doble condición de proceso y fin (Hubert, 2010), pues promueve soluciones innovadoras a los problemas sociales, así como construye e implementa con la comunidad y apalanca la materialización del propósito o estrategia corporativa desde el corazón del negocio.

Es importante mencionar que la apropiación de la IS no es exclusiva de determinadas áreas (sostenibilidad y fundaciones), sino que debe ser un reto manifiesto para la organización como un todo, de modo tal que su realidad sea coherente con su narrativa. Es decir, la IS no puede ser asumida como una declaración vacía, sino que debe aunar el proceso con el propósito. Así, el saber hacer, el propósito reflejado en cada comportamiento y la coherencia entre el decir y el hacer de la organización se convierten en fuente de confianza (Corporate Excellence, 2021), fortalecen su reputación y aportan a la perdurabilidad y consolidación de su rol como actor social transformador.

Para lograr dicho propósito, la intención –es decir la determinación voluntaria de trabajar por un objetivo–, la declaración y la claridad son pasos fundamentales, pues como aseguran Lawrence *et al.* (2014), lo que distingue a la innovación social de otros tipos de innovación es el propósito del quien innova socialmente para transformar la sociedad, pero, además, para pasar de la intención a la acción y aumentar la capacidad de la organización para innovar socialmente. En este sentido, es importante promover su apropiación que, como lo plantean Jailler *et al.* (2015), posibilita que los individuos y

compañías conviertan en suya una idea u objeto, y, sobre todo, que adquieran las competencias necesarias para aplicarla.

Sumado a esto, Pabón (2018) hace un especial énfasis en la importancia de promover la apropiación con una mirada sistémica, reconociendo las actividades que rodean a las personas y organizaciones, así como las motivaciones, barreras y, en general, el contexto sociocultural. En esta mirada sistémica y contextual, es importante analizar y gestionar el rol de los mandos medios (en adelante MM). El papel que estos cumplen para reconocer y responder a los cambios en la estrategia y los comportamientos, al igual que para participar en el desarrollo y la implementación de las metas institucionales –al influir, motivar y colaborar en sus equipos (Dan & Alana, 2020) – es fundamental para acompañar la apropiación de una nueva decisión organizacional.

Además, cuando se habla de apropiación de la innovación, autores como Nonaka y Takeuchi (1995) enfatizan en el papel de los MM para la creación de nuevos conocimientos y en el proceso de innovación que, a su vez, impulsa el crecimiento organizacional. Por su parte, Cheng *et al.* (2017) y Wooldridge *et al.* (2008) concluyen que los MM suelen desempeñar un papel clave en hacer que la innovación estratégica sea accesible para todos los miembros de la organización.

Ahora bien, las aproximaciones teóricas a la apropiación de la IS se enfocan en mayor medida en el enfoque *top-down* y en perspectivas formales (Clouet & Alfaro, 2020; Roldán, 2017). Otros estudios se centran en cómo implementar la IS (Schawb Foundation for Social Entrepreneurship y World Economic Forum, 2016); en su institucionalización (Baltazar 2015); en los factores culturales claves para lograr su implementación (Clouet & Alfaro, 2020), y en cómo lograr que los empleados innoven socialmente (Mirvis & Googins, 2018b).

Sin embargo, son pocos los estudios que se centran en la importancia de un enfoque *bottom-up* en la apropiación de la IS en las organizaciones. Por esto, el presente artículo tiene como objetivo proponer un marco de referencia que permita comprender los elementos y habilitadores estratégicos para la apropiación de la IS al interior de las organizaciones desde la perspectiva de los MM, y no exclusivamente desde el ápice estratégico con dirección *top-down*. Esto, con el fin de crear valor compartido con un enfoque sistémico que hace especial énfasis, valga reiterarlo, en los roles de los MM y la base de la estructura organizacional, conectados con la comunidad y las necesidades sociales.

Para llegar a la propuesta, el artículo hace un recorrido por el marco conceptual que guio la investigación –a partir de la revisión de conceptos como innovación social, innovación social corporativa, apropiación, sostenibilidad y valor compartido–. Posteriormente se

presenta la metodología, un estudio multicaso de tres grandes compañías colombianas, pertenecientes a diferentes sectores productivos, que permite responder a preguntas de investigación relacionadas con el “cómo” y el “por qué”, centrando la atención en un fenómeno contemporáneo en medio de un contexto real (Yin, 2003), y adoptando una visión constructivista de que no existe un verdadero significado sobre un evento o realidad (Stake, 2010). Luego se comparten los hallazgos generales encontrados, alrededor de la manera en la que asumen la innovación tradicional como palanca para la IS, lo que representa la dimensión social en sus organizaciones, la relación que tienen con la comunidad y los retos derivados de la cultura corporativa, todos aspectos asociados a la apropiación de la IS. Y, finalmente, se plantea un marco de referencia para la apropiación sistémica de la IS en las organizaciones como propuesta para la generación de valor compartido.

1. MARCO CONCEPTUAL

IS como proceso y fin

Según Van der Have y Rubalcaba (2016) existen dos grandes enfoques desde los que se estudia la IS: el sociológico y el económico. En el sociológico, Moulaert *et al.* (2005), hablan de tres dimensiones que están en constante interacción: la satisfacción de las necesidades humanas que actualmente no están satisfechas, los cambios en las relaciones sociales y el empoderamiento en forma de aumento de la capacidad sociopolítica y el acceso a los recursos. En cuanto al económico, Poll y Ville (2009) aseguran que “una innovación se expresa como IS si la nueva idea implícita tiene el potencial de mejorar la calidad o la cantidad de vida”.

Por su parte, Montgomery (2016) atrae la atención sobre dos paradigmas referentes al estudio de la IS: el tecnocrático, con autores como Peck y Tickell (2002), y el democrático, como Moulaert *et al.* (2013), Gibson *et al.* (2013). El primero “con frecuencia se expresa en términos que privilegian la competencia del mercado, dentro de un marco mercantilizado y un énfasis en la oferta y la demanda”, (Montgomery, 2016, p.1985). El segundo promueve la cooperación en lugar de la competencia, entrega gran importancia a las redes horizontales de solidaridad y empodera de manera natural.

Sin embargo, y aunque existan diversas aproximaciones teóricas a la IS, algunos autores como Lawrence *et al.* (2014) proponen elementos que la caracterizan y diferencian de otros tipos de innovación, por ejemplo, la intención de quien innova socialmente para transformar las realidades de la sociedad. De allí que la gestión estratégica de la IS busque cambiar los sistemas, aumentar la capacidad innovadora de la sociedad y abordar las causas subyacentes de las problemáticas sociales.

Así pues, el presente artículo tiene en cuenta el concepto de IS que propone Hubert (2010, p. 24), del *Bureau of European Policy Advisers* (BEPA):

“Las innovaciones sociales son innovaciones que son sociales tanto en sus fines como en sus medios. Definimos las innovaciones sociales como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen las necesidades sociales (más eficazmente que las alternativas actuales) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones. En otras palabras, son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de la sociedad para actuar”.

De acuerdo con este concepto y teniendo en cuenta a Henao-Calad (2019), es importante enfatizar que, para el presente artículo, la IS debe tenerse en cuenta también como proceso social y no solo como fin. En los casos en los que se hable de procesos de innovación que aporten a la dimensión social, serán tomados como innovaciones con impacto social, no como innovaciones sociales.

Apropiación, desde lo individual y colectivo

La apropiación social es fundamental para la IS, para que los actores de las comunidades sean partícipes de la construcción del proceso y el resultado, y en esta investigación, para que los empleados de la base de la estructura y los MM logren incorporar no solo la práctica de la IS, sino la conciencia de la sostenibilidad y el valor compartido en su cotidianidad.

Según Jailler *et al.* (2015), la noción de origen de la apropiación se compone de dos lógicas: la de apropiarse de algo desde la perspectiva de darle un uso, una utilidad, y la de volverlo propio, individualizarlo o personalizarlo. Por ejemplo, se puede apropiarse un objeto, una práctica social, una tecnología, un modo de hacer las cosas, un modo de pensar, y al convertirlo en suyo, adquiere además unas competencias que le permiten aplicarla, desarrollándose, además, un proceso complementario de conocimiento.

De todos modos, y aunque la apropiación social es un proceso individual, también lo es colectivo, social. Como dicen Mugny *et al.* (2001), la aceptación de una nueva práctica social no se da por acumulación de prácticas individuales o grupales, sino por el cambio de significación que estas tienen dentro de los actores sociales que participan del cambio.

Dicho esto, Pabón (2018), enfatiza además en que la apropiación no se da solo sobre un objeto, práctica, tecnología, sino que es fundamental reconocer la actividad que le rodea, las motivaciones, barreras y en general el contexto sociocultural, lo que exige una mirada sistémica, no solo para analizar e investigar los procesos de apropiación, sino para gestionarlos.

En vista de la importancia de entender el contexto en el que se encuentran quienes se van a apropiarse, en este caso de la IS, Baltazar (2015) propone unos aspectos que apalancan mayores niveles de compromiso por parte de los empleados con la innovación social corporativa: la intención y duración, para que los empleados sientan que realmente pueden contribuir a la agenda de sostenibilidad de la compañía; la inmersión, es decir, el compromiso de la 'persona completa' –mente, corazón, cuerpo y alma–; conexiones de alta calidad y aprendizaje y desarrollo.

Y en cuanto al aprendizaje y la gestión del conocimiento, Kania *et al.* (2014), enfatizan en la importancia del intercambio de conocimiento para la apropiación de la IS como un proceso sobre todo emergente, que fortalece los sistemas y las relaciones, de tal forma que puedan generar soluciones en lugar de construir las soluciones en sí mismas, adaptándose así a las circunstancias cambiantes, sin perder el propósito.

Los autores sugieren que algunos elementos fundamentales que conforman la aptitud de un sistema son: las visiones compartidas del éxito para permitir la innovación, las relaciones positivas entre individuos y organizaciones que posibiliten prácticas efectivas para difundir los objetivos, la comunicación regular, la resiliencia, un nivel alto de alineación y la confianza entre los actores (Kania *et al.*, 2014).

Sostenibilidad y valor compartido

En un entorno impredecible como el actual, centrarse solo en las finanzas ya no es suficiente, la competitividad de las empresas ya no solo está marcada por sus activos financieros. Por el contrario, los vínculos con los grupos de relación se fundamentan en la manera en la que las organizaciones asumen los retos a los que se enfrenta el mundo, su contribución a la sociedad marca la diferencia y facilita la obtención de la licencia social para operar (Alfaya, 2019).

Por consiguiente, cada vez más compañías buscan fortalecer sus vínculos con la sociedad mediante acciones colectivas que confronten las problemáticas y contribuyan a su crecimiento y desarrollo (Díaz & Salcedo, 2017), compartiendo responsabilidades y con una clara orientación hacia lo social (Melamed-Varela *et al.*, 2018). De hecho, Ruiz (2021), asevera que “las expectativas sobre el rol de las empresas en la reconstrucción de la economía tras la crisis serán, incluso, mayores que antes”.

En línea con esto, Larry Fink, CEO de BlackRock (2021), asegura que “la conexión con los stakeholders – establecer confianza con ellos y actuar con un propósito – permite a las empresas entender los cambios que están ocurriendo en el mundo y responder a ellos”.

Y justamente en este camino hacia la consolidación de un rol más activo en la sociedad, la sostenibilidad ha jugado un papel fundamental. Se trata, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1987), de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias. Así pues, el recorrido del concepto de sostenibilidad asumido por las organizaciones se puede resumir en tres eras: la de la reducción de riesgos, entre 1997 y 2005; la de la integración estratégica, de 2006 a 2015, y la del propósito, a partir de 2016 hasta la actualidad (Grayson et al., 2018). En esta última se vislumbra un creciente interés para que las empresas lideren bajo principios éticos y contribuyendo a la creación de valor compartido, inspirados en el propósito corporativo que está usualmente alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (Ruiz, 2021).

Bajo este contexto, nace y se consolida el concepto de valor compartido, acuñado por Porter y Kramer (2011), quienes lo definen como:

“Políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social”.

En adición a esto, Escudero y García-Lama (2014) enfatizan que la creación de valor compartido es una de las modalidades en las que opera la sostenibilidad corporativa; es decir, la sostenibilidad es la conciencia y la estrategia, y la creación de valor compartido, la materialización.

Así pues, la creación de valor compartido expande el horizonte al construir cambios en el núcleo de negocio y sus factores vinculantes con la dimensión económica, social y ambiental, lo que se convierte en un importante factor diferencial de otras maneras de materializar el rol de las organizaciones como actores sociales, Moore (2014).

Para lograr lo anteriormente mencionado, las organizaciones deben desarrollar capacidades dinámicas para construir relaciones de cooperación y crear nuevas formas organizacionales en las que se construya valor. Así, la IS, las alianzas de actores o los negocios híbridos, entendidos como organizaciones con modelos de negocio orientados hacia la búsqueda razonable de lo económico, lo ambiental y lo social, pueden contribuir a una verdadera sostenibilidad organizacional (Dueñas-Ocampo et al., 2021).

2. METODOLOGÍA

En línea con Yin (2003) y Stake (2010), y con el objetivo de responder a preguntas sobre el ‘cómo’ y el ‘por qué’, indagando por las causas y buscando proponer un marco de referencia que resultara de lo encontrado en la teoría y en la práctica se hizo una revisión

bibliográfica alrededor de los conceptos de innovación social, innovación social corporativa, apropiación, sostenibilidad y valor compartido.

Una vez realizadas las consideraciones previas de la teoría se realizó un estudio de caso múltiple (Gundermann-Kröll, 2013), entendido como un medio para comprender de manera general el desafío común que tienen las organizaciones que han optado por la IS, en el que ha sido un reto lograr que esta sea asumida y trabajada por todas las áreas de la compañía.

Dicho estudio permite, a partir de la investigación de un fenómeno en un contexto de vida real (Yin, 2003), no solo proporcionar las bases para unos elementos generalizables (Rule & John, 2015), sino también aportar criterios de validez y confiabilidad, examinando los patrones similares y diferenciales a partir de la diversidad de las características de los casos (Ragin & Amoroso, 2011).

Entendiendo lo anterior, la investigación se basó en los casos de tres organizaciones colombianas grandes y reconocidas por su compromiso con la sostenibilidad (ver Tabla 1. Caracterización casos estudiados). Dichas compañías avanzado en promover la IS a su interior, que pertenecen a diversos sectores económicos, cuentan con diferentes cantidades de empleados y se encuentran en distintos momentos en la declaración de una estrategia corporativa alineada con la generación de valor compartido, lo que ofrece perspectivas diversas y complementarias, que generaron valor y profundidad a la investigación:

Tabla 1. Caracterización casos estudiados

	Compañía B	Compañía I	Compañía P
Sector económico	Financiero	Energía y telecomunicaciones	Bebidas
Año de creación	1875	1967	1904
Número de empleados	22.000	4.000	12.000

Como parte del estudio multicaso, se utilizó como instrumento de recolección de información, la entrevista semiestructurada (ver Tabla 2. Caracterización personas entrevistadas). Se realizaron 18 entrevistas, con una duración aproximada de una hora, tiempo en el que fue posible comprender la evolución de la IS en la organización, el entendimiento que se tiene sobre las necesidades sociales y la IS, y los elementos que promueven o limitan la apropiación de la IS, enfocados en los MM y la base de la estructura organizacional.

En estas entrevistas participaron cuatro grupos de personas:

1. Líderes de IS, quienes son la voz formal frente a la estrategia y la perspectiva de IS que se tiene en la organización.
2. Líderes de proyectos de IS o con impacto social, pertenecientes a áreas diferentes a Sostenibilidad o a las fundaciones, con quienes se profundizó sobre las motivaciones y barreras que, desde su experiencia, impactan en la apropiación de la IS.
3. Empleados que no han tenido relación con la IS, pertenecientes a áreas diversas, administrativas y comerciales, con quienes se indagó para comprender el nivel de familiaridad a la IS, su concepto, los proyectos existentes en la organización, etc.
4. Comunidad impactada, buscando contrastar lo mencionado por los entrevistados pertenecientes a las organizaciones y entender algunas brechas existentes en los proyectos de IS, relacionadas con la apropiación de esta.

Tabla 2. Caracterización personas entrevistadas

Compañía	No. de entrevistas	Descripción participantes	Código participantes
B	2	Líderes de IS	<i>BLIS1 – BLIS2</i>
	2	Líderes de proyectos de IS que pertenecen a áreas diferentes a sostenibilidad o a las Fundaciones	<i>BLP1– BLP2</i>
	2	Empleados que no han tenido relación con la IS	<i>BE1– BE2</i>
	1	Emprendedor que fue acompañado por la compañía en procesos de innovación	<i>BC1</i>
I	2	Líderes de IS	<i>ILIS1 – ILIS1</i>
	3	Líderes de proyectos de IS que pertenecen a áreas diferentes a sostenibilidad o a las Fundaciones	<i>ILP1 – ILP2– ILP3</i>
	2	Empleados que no han tenido relación con la IS	<i>IE1– IE2</i>
	1	Operador externo que lidera la ejecución de proyecto de IS al que está vinculado la compañía	<i>IC1</i>
P	1	Líderes de IS	<i>PLIS1</i>

	2	Empleados que no han tenido relación con la IS	PE1– PE2
--	---	--	----------

Durante el proceso, el análisis y la síntesis fueron constantes y se dieron de forma paralela. Así, como menciona Stake (2010), fue posible realizar microanálisis con base en el significado de cada contexto, pero además se encontraron ciertos patrones, según la empresa o según el rol de los entrevistados. De esta manera fue posible hacer la convergencia y triangulación de la información recolectada en la teoría y en las entrevistas, una posterior codificación cualitativa y un análisis global con base en diferentes referentes bibliográficos, re-contextualizándolo para construir la propuesta del marco de referencia.

3. HALLAZGOS

La innovación como palanca

Según Kay (2018), las capacidades dinámicas son parte de la habilidad que tiene una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias tanto internas como externas. Así pues, autores como Nonaka *et al.* (2016), encuentran la innovación como una capacidad dinámica que les permite a las compañías responder oportunamente ante los cambios del entorno, dando futuro a la organización y creando nuevo valor, a partir de oportunidades conectadas con el negocio (Schoemaker *et al.* 2018).

Por consiguiente, aunque se puede afirmar que la IS se ha configurado como una realidad con entidad propia (Hernández-Ascanio *et al.*, 2021), las compañías analizadas se han apalancado de los avances en la declaración y apropiación de la innovación para fomentar la apropiación de la IS.

En la compañía B, según lo conversado con *BLIS1* (comunicación personal, 26 de abril de 2021), la innovación está declarada en la cultura organizacional y “tiene el objetivo de materializar el propósito, explotando lo existente y explorando el futuro”.

Mientras que, al mencionar los retos a los que se ven enfrentados, subrayan la importancia de que esta “no sea solo un discurso, sino realmente una capacidad instalada, haciéndola un estilo de vida, un cambio de mentalidad que, además, permita capitalizar esta capacidad como un diferencial atribuido por los grupos de relación”, (*BLP2*, comunicación personal, 19 de abril de 2021).

Para asumir estos retos y fortalecer la innovación como capacidad dinámica, la compañía B cuenta con proyectos de innovación en los que participan personas de diferentes áreas, cargos y regiones, quienes pueden solucionar retos, intraemprender y conocer cómo fomentar la creatividad y la co-creación.

Por su parte, en la compañía I, el objetivo de la innovación es lograr la perdurabilidad y vigencia del negocio. Por lo que “seguir consolidando estrategias de innovación, de todo tipo, alineadas a la estrategia organizacional, apalancados en la promoción de la ideación difusa y priorizando aquellas que estén orientadas a agregar valor en términos de sostenibilidad, es uno de los mayores retos”, (*ILP3*, comunicación personal, 16 de abril de 2021).

Para alcanzarlo, no solo declaran la innovación como uno de sus pilares estratégicos, sino que además “fomentan procesos abiertos como concursos internos entre equipos interdisciplinarios y formaciones” (*ILP1*, comunicación personal, 21 de abril de 2021).

Por otro lado, en la compañía P enfatizan en la “innovación como una capacidad que posibilita la perdurabilidad de la compañía a través de la ampliación del portafolio de productos, con los que se busca promover estilos de vida más saludables, acordes con las expectativas de los consumidores” (*PLIS1*, comunicación personal, 26 de mayo de 2021).

Para ello, el reto al que se ven enfrentados, según *PE1* (comunicación personal, 26 de mayo de 2021), es “aprovechar la cultura de la compañía, en la que lo emergente es usual y bien visto, para así avanzar en la consolidación de la innovación como capacidad organizacional, pues por ahora se gestiona a través de proyectos específicos y con participación limitada”.

Además, de manera general en las tres compañías coinciden en la importancia de tener en cuenta al empleado, empoderarlo y entregarle herramientas para consolidar la innovación como capacidad.

No obstante, de acuerdo con los entrevistados, es difícil generar ideas disruptivas por parte de quienes no trabajan en las áreas de innovación (*BE1*, comunicación personal, 11 de marzo de 2021). Esto se da por dos razones de peso: el trabajo operativo y cotidiano que limita la creatividad, y la participación en proyectos muy regulados (*ILP2*, comunicación personal, 23 de abril de 2021). Como dice Mulgan (2007, p.18), “cuanto más el sistema parece funcionar, más se arraigan sus normas como parte del sentido de

identidad de la gente. Las organizaciones quedan tan atrapadas en sus rutinas y hábitos, que se terminan integrando como memoria organizacional”.

Lo social como un apellido exigente que puede posibilitar o limitar

El compromiso con la sostenibilidad y el sentido de trascendencia de las organizaciones, como dicen Porter y Kramer (2011), permite identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social. Y justamente en ese balance se ha encontrado –en la literatura y en los casos de esta investigación– que el apellido ‘social’ da paso a posiciones ambiguas.

Por un lado, hay quienes ven estos temas como una oportunidad, como Paranjpe (2009), quien asegura que el desafío es contar con estrategias que tengan buenos resultados comerciales mientras haces el bien en la sociedad. Esto significa operar en un espacio en el que hacer el bien se combina con hacer bien.

A lo que *ILP3* (comunicación personal, 16 de abril de 2021) suma:

“Yo no le debería estar preguntando a los de Sostenibilidad cómo cambiar el mundo, sino a los ingenieros electricistas... las organizaciones deben concentrarse en lo que mejor saben hacer desde el *core*, desde lo técnico, porque ahí está la clave no solo en cómo generar ingresos sino además valor compartido”.

En contraparte, hay quienes consideran que lo social es un terreno difuso e incompatible con las compañías. Por ejemplo, Crane *et al.* (2014) aseguran que muchas decisiones corporativas relacionadas con problemas sociales no son en sí mismas beneficiosas para todos, sino que realmente se trata de dilemas: éticos, visiones del mundo, identidades, intereses y valores que están en conflicto.

Como lo expresa *BLIS2* (comunicación personal, 26 de abril de 2021), “cuando estamos ante decisiones difíciles, y sabemos que con una decisión ganamos mucha plata y con la otra todavía no sabemos cómo nos irá, nos quedamos como en un limbo; esa conversación todavía es muy difícil”, sin duda una muestra de los dilemas a los que aún las organizaciones se enfrentan.

El concepto de IS para las organizaciones

Por otro lado, así como el apellido ‘social’ representa un desafío, hablar per sé de IS también se configura en un aspecto que reta la apropiación de esta en las organizaciones, inclusive desde la manera en la que sea entendida, puede habilitar o limitar.

Desde la narrativa, varios entrevistados de las tres compañías evidencian que entienden “lo social como algo inescindible a la innovación” (*ILP3*, comunicación personal, 16 de abril de 2021), pues mencionan que “se trata más de una innovación con propósito, de un capitalismo más consciente o de valor compartido, es que al final del día es una innovación para tener un mejor planeta, una mejor sociedad” (*BLIS1*, comunicación personal, 26 de abril de 2021). A esto, *ILP1* (comunicación personal, 21 de abril de 2021) agrega: “no veo diferencia entre innovación e IS, para mí toda la innovación es IS porque la innovación está resolviendo un problema y ese problema es de una persona o de un individuo, o de un grupo de personas”.

Lo anterior evidencia que, así como dicen Jailler-Castrillón *et al.* (2020, p. 1638), “mientras la IS ha ampliado su consolidación como concepto en el campo científico, continúan los debates teóricos y prácticos frente a su utilidad en la realidad concreta”.

Según *BLP1* (comunicación personal, 20 de abril de 2021), “la IS es cómo a través de nuevas ideas se generan cambios que promuevan una mejor calidad de vida a las personas”. Por su parte, *PLIS1* (comunicación personal, 26 de mayo de 2021), enfatiza en que “la IS, más allá de crear algo disruptivo, se trata de crear elementos que sean replicables y sostenibles en el tiempo”, y de manera más conectada con la perspectiva de Hubert (2010), *ILS2* (comunicación personal, 7 de abril de 2021), asegura que “la IS implica involucrar y construir con las comunidades las soluciones a sus retos, generando capacidades para que sean ellas mismas las que se empoderen y lo logren”.

No obstante, ni el concepto de IS ni la visión social están declaradas en los marcos corporativos de las organizaciones analizadas.

Centralización de la IS en las organizaciones

Desde las áreas de Sostenibilidad y Fundación se ha asumido el rol de “dar un impulso constante para que los temas de sostenibilidad e IS siempre estén en primera línea dentro de los comités” (*PLIS1*, comunicación personal, 26 de mayo de 2021). De este modo “se demuestra que la innovación social y la sostenibilidad son dos temas que tienen el potencial de permear toda la organización, y a los que todos los empleados pueden aportar”, (*ILS2*, comunicación personal, 7 de abril de 2021).

Por ejemplo, en los casos estudiados, aunque la IS sigue estando centralizada por áreas como sostenibilidad y fundaciones, sí existen algunas iniciativas lideradas por otras áreas, usualmente del negocio.

En ese camino, buscando descentralizar la IS, se han enfrentado a algunos retos en los que se precisa “tener más conocimiento sobre cómo cada área de la compañía podría hacer IS o sumar a proyectos de esta índole” (*ILS2*, comunicación personal, 7 de abril de 2021) y “compartir los conocimientos alrededor de la IS con más personas” (*IE1*, comunicación personal, 21 de abril de 2021).

Los desafíos para quienes innovan socialmente en las organizaciones

Al momento de hablar del contexto que impacta al individuo, al quienes innovan socialmente, Geradts *et al.* (2019), aseguran que los retos a los que las personas se enfrentan son: equilibrar los objetivos sociales y económicos, encontrar un “lugar” potente en la organización a la que pertenecen y enfrentar el escepticismo que generan al interior y exterior de la organización.

Dichos desafíos fueron evidenciados en las tres compañías, en donde además se manifestaron estereotipos sobre quienes ejercen roles sociales: “son catalogados como hippies, como personas por fuera de lo común” (*ILP2*, comunicación personal, 23 de abril de 2021), o “son personas con una sensibilidad distinta. Normalmente son veganos, usan bicicleta eléctrica y así...” (*BLP2*, comunicación personal, 19 de abril de 2021).

La comunidad: protagonista en la IS

La diferencia entre las dimensiones tecnocrática y democrática de la IS, según Henao-Calad (2019), radica en el papel que tiene la comunidad, pues asegura que la “innovación con impacto social no es lo mismo que la innovación social”. En la primera lo social se trata del fin, mientras que, en la segunda, es tanto el proceso como el resultado.

Por ello, bajo el entendimiento de esta investigación, la IS solo se da cuando la comunidad es protagonista desde el principio hasta el fin, cuando se construye con ella, se entiende como parte del sistema, se conocen los efectos de su comportamiento y se comprenden las interdependencias que se dan (Ackoff, 2012).

Y justamente en esa conexión con la comunidad, las organizaciones tienen el reto de acercar a los empleados que no están de cara a esta para que puedan conocer sus expectativas y necesidades, al tener mayor relación y conciencia de su realidad. De esta forma podrán conectar su rol con el propósito organizacional.

En palabras de *BLIS1* (comunicación personal, 26 de abril de 2021):

“Nos limita un poco la desconexión con la realidad de Colombia. Probablemente no les hemos dado el tiempo, el espacio o la energía a los empleados para que vayan a conocer la realidad de este país, y en la medida que estas personas se conectan con la realidad del país, van a tomar las decisiones más correctas, pero hoy no hay esos motivadores o incentivos”.

Por ello, como respuesta a este desafío, las compañías coinciden en promocionar el voluntariado corporativo como “un mecanismo para acercar a los empleados a otras realidades, logrando que quienes participen tengan una visión muy distinta al momento de llevar a cabo su trabajo, incorporando mucho más rápido los conceptos sociales” (*ILS1*, comunicación personal, 7 de abril de 2021).

En estos voluntariados, la Compañía I fomenta que los empleados propongan los proyectos, mientras que en la Compañía P invitan a que se sumen a los definidos por la Fundación, y por su parte, en la Compañía B ofrecen las dos posibilidades.

No obstante, la falta de tiempo es un desafío común para que más personas se sumen a los voluntariados. Como dice *BLP2* (comunicación personal, 19 de abril de 2021), “toca hacer un esfuerzo gigante de sacrificar el espacio personal, y aunque seguramente muchos de los que hoy están involucrados al voluntariado lo hacen porque eso les da sentido, participar se vuelve en algo muy restringido”.

Por otra parte, de forma paralela al voluntariado corporativo, surgen en las organizaciones algunas iniciativas emergentes, y no corporativas, como la que menciona *BE2* (comunicación personal, 19 de abril de 2021): “lo que hemos hecho como oficina es participar en centros geriátricos, reunir a varias familias y apadrinarlas para ayudarles en sus necesidades...”.

Lo anterior, evidencia la intención que tienen los empleados para contribuir a mejorar las necesidades sociales. De hecho, en las entrevistas se encontraron algunas motivaciones comunes, desde la otredad, para que las personas se apropien de la IS y se interesen por conectar su rol con lo social: sentimiento de ser útiles a la sociedad, servir a los demás, ser agentes de cambio y trascender el rol laboral.

Asimismo, desde lo individual sobresalen motivaciones como el desarrollo personal y profesional, la posibilidad de tener autonomía y de aprender. Además, *Apetrei et al.* (2013) y *Nijhof & Paashuis* (2014), resaltan el contexto personal como un aspecto que posibilita la conexión con la comunidad, es decir, la historia de la persona, sus valores y convicciones, su vocación y sus relaciones, aspectos que se vieron reflejados en las conversaciones con las personas de las organizaciones.

Aparte, las personas entrevistadas en las tres organizaciones mencionaron la importancia de que los empleados identifiquen su propósito personal y lo conecten con el corporativo para lograr la apropiación de la IS. Frente a esto, *ILP1* (comunicación personal, 21 de abril de 2021) dice que “hay que hacer esas pausas en el trabajo. Estamos tan metidos en el trabajo que ni si quiera nos preguntamos para qué somos buenos, qué es lo que queremos, cuál es la huella que queremos dejar en la organización y en el mundo, por lo que además hay que forzar un poquito a conocer ese propósito personal”.

Retos derivados de la cultura corporativa

Uno de los hallazgos emergentes más importantes en el proceso de investigación es que las personas entrevistadas, en su mayoría, encuentran más barreras organizacionales que personales para la apropiación de la IS. Dicho de otras palabras, los empleados consideran que la organización como sistema aún no está en un nivel en el que sea posible adoptar el tema.

Muestra de esto es la falta de conexión que existe entre el propósito corporativo y la labor de los empleados en su día a día, pues como lo menciona *ILIS2*, (comunicación personal, 7 de abril de 2021): “las personas ya tienen claro ese para qué, ese norte, pero tal vez no todos tienen todavía tan claro el cómo, el cómo desde su rol, cómo desde su proceso pueden sumar”.

Además, “en esa pelea entre lo urgente y lo importante hay un desbalance que nos persigue mucho, que no nos deja mantener el foco”, (*IE2*, comunicación personal, 20 de abril de 2021), lo que refleja la falta de tiempo que perciben las personas para dedicarse, como dice *PE2* (comunicación personal, 27 de mayo de 2021), “a experimentar y crear proyectos que aparentemente no impactan directamente nuestros resultados”.

Asimismo, las personas entrevistadas evidencian que “lo primero que tenemos que aprender es que no estamos aislados” (*IE1*, comunicación personal, 21 de abril de 2021), lo que demuestra que el trabajo por silos es una característica cultural en las organizaciones, que disminuye las conexiones con otras áreas y perspectivas, fomenta que las personas se encaucen únicamente en su rol, consideren limitadas opciones de reenfoque su trabajo y se desempeñen exclusivamente con base en sus conocimientos y experiencias.

En síntesis, existe la necesidad en las compañías de aproximarse al reto de apropiación de la IS bajo una mirada holística, pues como dice Ackoff (2012, p. 43), “cualquier cambio

o subconjunto de cambios puede mejorar de manera significativa el desempeño organizacional. Sin embargo, cuando todos se llevan a cabo juntos, hay un poderoso efecto multiplicador, que es mucho mayor que la suma de sus partes”.

4. PROPUESTA PARA LA APROPIACIÓN SISTÉMICA DE LA IS EN LAS ORGANIZACIONES

La base para gestionar estratégicamente la IS es su entendimiento desde una mirada sistémica. Pantoja-Aguilar y Garza-Treviño (2019), aseguran que “el pensamiento sistémico centra su paradigma en una visión integradora, de modo que les da mayor importancia a las interacciones de las partes integrantes de un todo que a las interpretaciones de las partes consideradas de manera separada o individual”.

Por esto, entendiendo que para el proceso de apropiación de la IS son valiosos los actores individuales y los colectivos, al igual que las acciones corporativas y las emergentes, se propone un marco de referencia en el que se evidencia la importancia de interconectar estas perspectivas en un mismo contexto.

Así pues, es necesario unir el rigor y la flexibilidad, sabiendo que existe una clara intención estratégica, pero reconociendo a la vez que los resultados no pueden ser predichos en su totalidad (Kania *et al.*, 2014), pues implica cambios culturales, de comportamientos y paradigmas que precisan la identificación, el contraste y la validación de mediciones robustas, lo que “resulta de enorme dificultad debido a la complejidad de campos y contextos donde la IS puede ocurrir” (Hernández-Ascanio *et al.* 2021)

Lo anterior requiere un proceso constante de ‘detección’ del entorno, en el que se mejore la aptitud del sistema, se fomente el trabajo en atractores positivos y negativos, y se promueva la co-creación.

Para lograrlo, algunos autores abogan por enfoques que involucren el aprendizaje mediante la participación y la práctica (Mulgan *et al.*, 2007), mientras en otros casos, autores como Westley (2008) y Lawrence *et al.* (2014), destacan la importancia de entender con mayor profundidad la perspectiva organizacional, es decir, las reglas, los significados establecidos, lo formal.

En consecuencia, el presente artículo propone un marco de referencia en el que la IS y la apropiación de esta se promueva desde un enfoque sistémico:

Figura 1. Marco de referencia para la apropiación sistémica de la IS en las organizaciones: un camino para lograr la sostenibilidad y el valor compartido



Este marco de referencia propone cuatro dimensiones:

- Definición y declaración del propósito corporativo alineado con la sostenibilidad y el valor compartido
- Acuerdos corporativos alrededor de la IS
- Desarrollo de la mentalidad de las personas para innovar socialmente

- Desarrollo de la IS como capacidad dinámica

Se sugiere que la definición y declaración del propósito, y los acuerdos corporativos alrededor de la IS se gestionen como base para la apropiación de la IS. Mientras tanto, las dimensiones que hablan de desarrollar la mentalidad de las personas para innovar socialmente y desarrollar la IS como capacidad dinámica se pueden intervenir de forma paralela.

Adicionalmente, se recomiendan ciertos elementos que, gestionados con un enfoque sistémico y de forma transversal, se pueden consolidar como habilitadores estratégicos para la apropiación de la IS: alineación estratégica, gestión del talento, fortalecimiento del rol de los mandos medios, gestión del cambio, gestión del conocimiento y comunicación.

Dichos elementos se proponen a partir de la triangulación que se hace con base en lo encontrado en la teoría (ver Tabla 3. Descripción habilitadores estratégicos) y en los hallazgos de las entrevistas, y tienen un alcance diferente según el momento en el que se encuentre la organización y la apropiación de la IS en esta.

En síntesis, el desarrollo del marco de referencia, si bien tiene un tinte secuencial, su desarrollo no es unívoco, sino, por el contrario, puede realizarse a partir de diferentes combinaciones entre las dimensiones y los habilitadores estratégicos. Estos pueden tener una intensidad y duración que varían según las expectativas y necesidades propias del contexto de cada organización.

A continuación, se describe de manera general cada uno de estos elementos habilitadores y posteriormente se profundizará en las cuatro dimensiones que conforman la propuesta del marco de referencia.

Tabla 3. Descripción habilitadores estratégicos

Habilitador estratégico	Descripción
Alineación estratégica	<p>Proceso que permite la coherencia entre la estrategia organizacional y las unidades de negocio para garantizar el logro de los objetivos propuestos, la optimización del rendimiento y la competitividad en el largo plazo (Villa <i>et al.</i>, 2014), alcanzando un grado de compatibilidad y armonía entre distintos elementos organizacionales (Ghonim <i>et al.</i>, 2020).</p> <p>En algunos casos se habla de co-alineación multivariada (Audretsch & Belitski, 2021) para examinar la congruencia entre el</p>

	<p>sistema, el nivel organizacional e individual, en términos de proceso, estructura y habilidades.</p>
<p>Gestión del talento</p>	<p>Su objetivo es garantizar que las personas adecuadas con las habilidades adecuadas estén en el puesto de trabajo adecuado (Tomcikova <i>et al.</i> 2021), a través de la construcción de una infraestructura de aprendizaje que sea lo suficientemente accesible y atractiva para hacer crecer el talento desde adentro (Peirson, 2020), contribuyendo a la base de conocimientos de la empresa (Ibrahim & Issa i, 2019).</p> <p>Esta infraestructura y prácticas pueden promover una mejor actividad innovadora, pues aumentan el nivel de descentralización, propician prácticas en equipo y coordinación de acciones. Además, reúnen conocimientos y habilidades que antes existían por separado (Laursen, 2003).</p>
<p>Fortalecimiento rol de los MM</p>	<p>Los MM son el enlace entre el ápice estratégico y la base operativa, y es necesario fortalecer su rol para el logro de los objetivos propuestos (Mintzberg, 2000) pues son una interfaz entre los actores organizacionales y aquellos dominios de la organización que se encuentran desconectados. En este sentido, son agentes de cambios potenciales (Wooldridge <i>et al.</i> 2008).</p> <p>Para fortalecer su rol, las organizaciones deben invertir en prácticas que permitan a los MM centrarse en el trabajo vital de forjar conexiones, construir pertenencia entre diversos empleados y desarrollar el talento (Elliot, 2021), capacitándolos para que prioricen el propósito antes que a la organización y respeten el ecosistema (Wallestad, 2021).</p>
<p>Gestión del cambio</p>	<p>Aplicación de un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio y alcanzar los resultados deseados, (Association of Change Management Professionals – ACMP, 2018), basado en componentes como los objetivos organizacionales, el liderazgo transformacional, la participación, la comunicación y la formación (Sung & Kim, 2021).</p>

<p>Gestión del conocimiento</p>	<p>Estrategia consciente que busca tener el conocimiento correcto en las personas correctas al tiempo correcto, ayudando a las personas a compartirlo y a convertir la información en acción, de forma que posibilite la mejora del desempeño organizacional (O'Dell & Hubert, 2011).</p> <p>Lo anterior, según Migdadi (2019), es como una semilla de innovación cuando es gestionado de manera adecuada.</p> <p>Para fortalecer la capacidad organizacional de innovación, el intercambio de conocimiento es considerado el más importante según la visión dominante en la literatura (Inków, 2020), un proceso en el que los empleados comparten su conocimiento, experiencia laboral y <i>know-how</i> con otras personas de la organización, y que tiene lugar tanto en el nivel individual como organizativo (Raza-Ullah & Eriksson, 2017).</p>
<p>Comunicación</p>	<p>Más allá de las funciones informativas, la comunicación promueve y moviliza capacidades esenciales culturales como la confianza, la implicación, el compromiso, la transparencia, la identificación como agente de cambio, entre otros (Gutiérrez-García <i>et al.</i>, 2020).</p> <p>Además, en cuanto al desarrollo de la innovación, tiene un rol fundamental como intermediadora y facilitadora de cambio (Leeuwis & Aarts, 2011), manteniendo el aprendizaje organizacional y la participación, cimentando una cultura corporativa en la que se fomenta la creatividad (Recalde & Glaría, 2015).</p>

4.1. Definición y declaración del propósito corporativo alineado con la sostenibilidad y el valor compartido

Se trata de la dimensión base en la que se materializa la intención de las compañías por trascender su rol en la sociedad. Esta se da como reflejo de una evolución cultural en la que las personas de la organización han tomado mayor consciencia sobre su papel para la construcción de un mundo mejor.

Si bien existen diferentes declaraciones corporativas que pueden reflejar este compromiso, tales como la MEGA, la estrategia, entre otros, se propone hacerlo bajo la

definición de un propósito corporativo, un ‘para qué’, la razón por la que existe la compañía. De esta manera se facilitará que las personas se sientan identificadas con un objetivo superior.

No obstante, es importante recalcar que para la apropiación de la IS en las organizaciones no es válido cualquier propósito, debe ser uno alineado con la sostenibilidad y el valor compartido, conectado con la contribución que puede hacer la compañía a la sociedad, desde su quehacer y experticia.

Finalmente, entendiendo que el enfoque de la presente investigación es promover la apropiación de la IS en las organizaciones, la definición, declaración y apropiación del propósito no hacen parte del alcance del estudio. Por ello, en este apartado solamente se enuncian los habilitadores más importantes a tener en cuenta en esta dimensión.

Figura 2. Habilitadores estratégicos para la definición y declaración del propósito corporativo alineado con la sostenibilidad y el valor compartido



4.2. Acuerdos corporativos alrededor de la IS

Como se mencionó en los hallazgos, uno de los elementos que emergió de forma recurrente en las entrevistas, es la necesidad que tienen los empleados de conocer cómo

aportar al propósito corporativo, pues como dice *IE2*, “al final, cuando analizamos el rol que me corresponde no es tan fácil ver dónde quedó el propósito de la organización”, (comunicación personal, 20 de abril de 2021).

Y es justamente en esa búsqueda del ‘cómo’ donde se propone incluir a la IS como un camino para esta contribución. No obstante, para poder dar respuesta a ese ‘cómo’ es importante resolver primero el ‘qué’. En este caso se trata de acordar algunos elementos clave que deben ser concertados y entendidos de la misma forma por toda la organización.

Por lo anterior se propone:

Definir la visión social de la organización

- Esta debe reflejar los puntos de intersección entre las necesidades sociales existentes y priorizadas, y aquellas en las que desde el *core* del negocio se puede aportar.
- Puede estar alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sumando esfuerzos y compromiso para generar impactos superiores.

Contar con un concepto de lo que es IS para la compañía

- Hoy por hoy no existe en la academia un consenso alrededor del concepto de IS, por lo que es esencial concretar con cuál concepto resuena más la organización, su negocio y cultura.
- Es fundamental tener clara la diferencia entre la innovación con impacto social y la IS. La primera se trata de un enfoque más en el resultado y la segunda está orientada tanto al proceso como al fin.

Definir oficialmente la IS como uno de los caminos priorizados para la sostenibilidad y el valor compartido

- Esta declaración permitirá que la IS sea apropiada por otras áreas diferentes a la Fundación o a Sostenibilidad. De esta forma no se entenderá como un elemento adicional al rol del día a día, sino por el contrario, como una oportunidad de crecer los negocios a partir del aporte a las problemáticas sociales. Así será posible alejarse del asistencialismo y la filantropía.
- Una vez realizada esta declaración es primordial incluir iniciativas de IS en la planeación de las diferentes áreas, especialmente las del *core*. Estos proyectos deben estar claramente alineados con las definiciones anteriores, conectados con el negocio, trabajados por diferentes áreas y co-creados con los grupos de relación, además de medidos, intervenidos para la gestión del conocimiento y comunicados.

Figura 3. Habilitadores estratégicos para los acuerdos corporativos alrededor de la IS

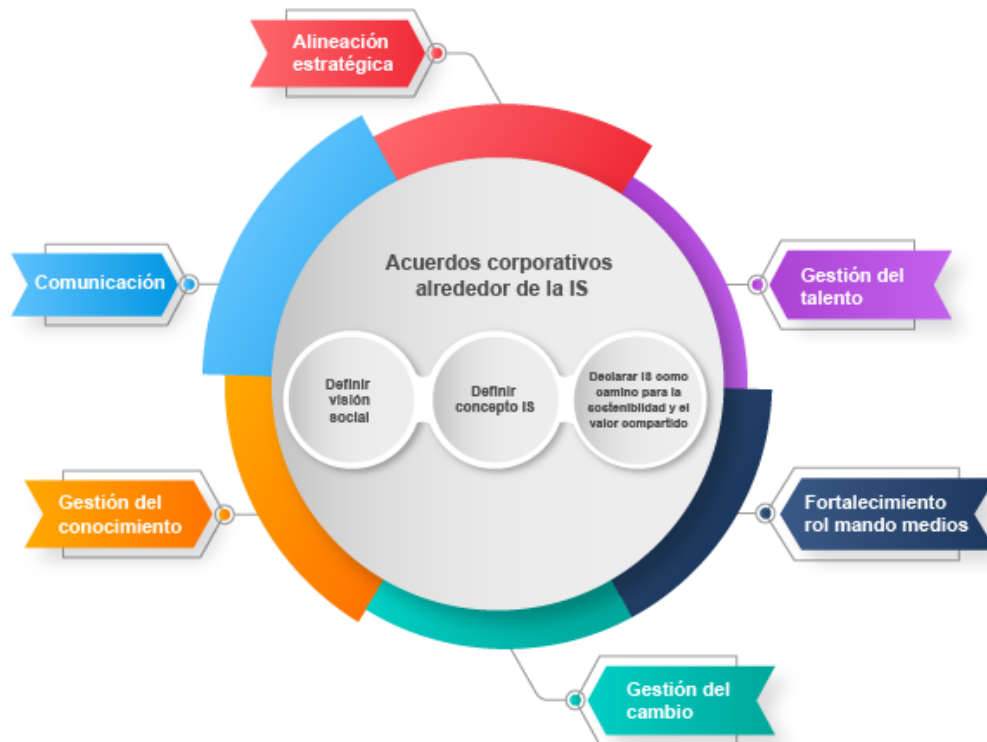


Tabla 4. Elementos clave de los habilitadores estratégicos para los acuerdos corporativos alrededor de la IS

Habilitador estratégico	Elementos clave
Alineación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear explícitamente los acuerdos conceptuales de esta dimensión con el <i>core</i> del negocio, pues según <i>ILP3</i>, "si una organización quiere lograr impactos reales en el mundo, sobre todo impactos sociales, tiene que ser muy consciente del valor que agrega su negocio en la dimensión técnica pura y dura", (comunicación personal, 16 de abril de 2021) • Incluir estos acuerdos conceptuales en los marcos corporativos de las organizaciones.

Gestión del talento	<ul style="list-style-type: none"> • Este habilitador estratégico no tiene mayor injerencia en esta dimensión, en la que el enfoque es más de definición que de apropiación.
Fortalecimiento rol MM	<ul style="list-style-type: none"> • Promover conductas integrativas en los MM, es decir, buscar que sintetizen la información e implementen la estrategia de forma deliberada (Floyd & Wooldridge, 1997).
Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el consenso y explicar la necesidad del cambio.
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el conocimiento existente alrededor de lo social y de la IS. • Aprovechar el conocimiento existente para crear aquel que posibilite alcanzar esta dimensión. • Fomentar un entorno cultural en el que se dé importancia a los conocimientos identificados y creados (De Long & Fahey, 2000).
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la comunicación para crear conocimiento, construir conjuntamente las definiciones y convenir los acuerdos conceptuales. • Divulgar los resultados de lo anteriormente mencionado. • Construir mensajes en los que se manifieste que esta transformación es el reflejo de una cultura que ha ido evolucionando. De esta forma se muestra un cambio genuino y no impuesto. • Enfocar la comunicación alrededor del mensaje “estamos juntos”, siendo transparentes en cada paso y enfrentando las vulnerabilidades de manera positiva (Peirson, 2020). En el caso de la compañía I, por ejemplo, cuentan con un “manifiesto que es para todos los empleados y que enfatiza en cómo lo que venimos a hacer no es solo a trabajar y a cumplir con las tareas, sino de verdad a alinearnos con un propósito superior, es una declaración de trascender”, (ILIS2, comunicación personal, 7 de abril de 2021). • Construir una narrativa que cuente con un lenguaje común y sencillo, evitando ambigüedades.

4.3. Desarrollo de la mentalidad de las personas para innovar socialmente

Una vez definida y declarada la IS como camino para el logro de la sostenibilidad y la generación de valor compartido es posible gestionar, con un enfoque sistémico y estratégico, algunas intervenciones que promuevan la apropiación de la IS en las organizaciones.

En vista de ello, cabe anotar que, en línea con *ILP1*, quien dice que “la motivación para resolver problemas que impacten a un grupo de personas, hay veces tiene que ver con lo que uno trae en su historia”, (comunicación personal, 21 de abril de 2021), parte de esta apropiación depende del individuo, sus motivaciones, contexto, etc., y se verá reflejada más en los comportamientos cotidianos que en proyectos consolidados de IS.

Para esto, es importante tener en cuenta lo siguiente:

Definir la mentalidad deseada de las personas que innovan socialmente en la organización

¿Cuáles son los rasgos de quienes innovan socialmente en la organización? ¿qué conocimientos son necesarios y cuáles se pueden adquirir? ¿qué habilidades caracterizan a estas personas? Dar respuesta a estas y otras preguntas es fundamental para caracterizar al talento que se quiere atraer y desarrollar en las organizaciones. Dicha definición debe estar asociada a las definiciones y los acuerdos realizados en las dimensiones anteriormente mencionadas.

Para esta investigación, a partir de la posición de la autora y basado en definiciones hechas por Apetrei *et al.* (2013), Dees *et al.* (2001), Urbano *et al.* (2010) y Westall y Chalkley (2007) se propone entender a las personas que innovan socialmente como agentes de cambio que, bajo una motivación intrínseca, deciden incorporar a su vida personal y laboral, un enfoque de actuación y toma de decisiones bajo el cual buscan aportar a la creación de valor social y sostenible. Sus comportamientos son guiados por intereses comunes y sociales, más allá de los individuales y económicos. Además, generan nuevas ideas y materializa iniciativas que aportan a la satisfacción de necesidades sociales a la vez que crean y fortalecen relaciones sociales de manera genuina.

A propósito, Mirvis *et al.* (2016) proponen cuatro conocimientos que deben tener quienes hacen IS en las organizaciones: el ‘saber qué’ (condiciones locales y de las comunidades), el ‘saber cómo’ (manera de pensar, producir e implementar innovaciones sociales en un determinado contexto), el ‘saber quién’ (vínculos sociales que no solo posibiliten la creación de conocimiento, sino también que permitan la legitimidad y

conexiones con los intereses y usuarios de la comunidad) y el ‘saber por qué’ (compromiso corporativo con el propósito social).

Asimismo, Aristizábal-Hernández (2016), Gryszkiewicz *et al.* (2018), Lawrence (2014), Mulgan (2007) y WBCSD Education (2016) afirman que quienes innovan socialmente han sido exitosos porque han plantado las semillas de una idea en muchas mentes y deben contar con capacidades como las siguientes:

Tabla 5. Competencias de las personas que innovan socialmente

Competencias intelectuales	Competencias personales	Competencias interpersonales
<ul style="list-style-type: none"> - Ingenio y creatividad. - Perspectiva y pensamiento sistémico. - Capacidad de integración de problemas ambientales, sociales y económicos. - Pensamiento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de la ambigüedad. - Ser intérpretes de sus propios problemas. - Coraje contagioso. - Persistencia pragmática. - Escucha profunda. - Observar, cuestionar y experimentar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para comunicarse de forma convincente - Capacidad práctica para hacer que las cosas sucedan. - Inteligencia interpersonal. - Trabajo en red. - Inspirar a otros.

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas y las investigaciones de Aristizábal Hernández (2016), Gryszkiewicz et al. (2018), Lawrence (2014), Mulgan (2007) y WBCSD Education, (2016)

Promover conexiones de los empleados con la comunidad y la realidad social

Según Lawrence *et al.* (2014), la gestión de la IS se trata de un proceso socialmente integrado, en el que los problemas y soluciones son construidos conjuntamente por actores interesados, de manera iterativa y enfocados en cambiar los sistemas. De esta manera se aumenta la capacidad innovadora de la sociedad y se abordan las causas subyacentes de las problemáticas sociales. Asimismo, el autor enfatiza en la importancia de entender el problema social más que enfocarse únicamente en la solución novedosa –menos en cuántos individuos se vieron afectados y más en cómo se vieron impactados–

Por ello, es esencial tener contacto directo con la comunidad y fomentar espacios para lograr conexiones de mejor calidad y mayor perdurabilidad. Para estas interacciones es importante:

- Alinearlas a la visión social de la organización y a los focos estratégicos priorizados.
- Crear mecanismos para que todos los empleados tengan un espacio de inmersión. No obstante, entendiendo el reto alrededor de la falta de tiempo, pueden buscarse otras opciones en las que la comunidad se quien se acerque a la organización.
- Promover la participación de diversas áreas y personas.
- Suscitar espacios para compartir e intercambiar conocimientos entre los empleados que están más de cerca a las comunidades o de cara al cliente, y quienes pertenecen a áreas administrativas.

Apalancarse en procesos de apropiación de la innovación en la organización

Cuando en las organizaciones la innovación es una capacidad instalada y adoptada por los empleados en su día a día, es recomendable apalancarse en esta para promover la apropiación de la IS.

Como propone Baltazar (2015), se trata de crear una "estructura de oportunidades" para involucrar a los empleados en la IS, reutilizando inclusive las plataformas de innovación empresarial existentes, fuentes que, según Mirvis y Googins (2018a), se dan de adentro hacia afuera y de abajo hacia arriba, tales como: intraemprendimiento social, innovación desde los empleados, concursos, experimentos, etc.

Alineación y aprovechamiento de procesos de innovación con impacto social y de IS

Contar con un mapeo de las iniciativas que tienen elementos de impacto social o de IS, lideradas por cualquier área –inclusive aquellas que son más de carácter filantrópico–, tales como el voluntariado corporativo y las iniciativas de filantropía emergentes. De esta forma es posible alinearlas con las declaraciones de la organización alrededor de la IS y elevarlas a un nivel estratégico.

Figura 4. Habilitadores estratégicos para el desarrollo de la mentalidad de las personas que innovan socialmente



Tabla 6. Elementos clave de los habilitadores estratégicos para el desarrollo de la mentalidad de las personas que innovan socialmente

Habilitador estratégico	Elementos clave
Alineación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Alinear la definición de la mentalidad de quienes innovan socialmente con los rasgos culturales de la organización y las determinaciones hechas en la dimensión anterior.
Gestión del talento	<ul style="list-style-type: none"> Alinear el perfil del talento actual y potencial con la mentalidad de las personas que innovan socialmente, y tomar decisiones conectadas con este perfil, por ejemplo, en situaciones “en las que se debe elegir un candidato sobre otro, ahí todavía hay oportunidad de mejorar, al dejar explícitos los rasgos asociados a la IS

	<p>y a la sostenibilidad”, (<i>PEI1</i>, comunicación personal, 26 de mayo de 2021).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el desarrollo del talento para llegar al perfil deseado de quienes innovan socialmente. • Aprovechar el perfil de quienes innovan socialmente como un elemento que apalanca la marca empleadora y atrae nuevos talentos. • Alinear la valoración del desempeño con la definición de la mentalidad de las personas que innovan socialmente, la apropiación de la IS en su rol diario, y el aporte que hace el propósito corporativo.
Fortalecimiento rol MM	<ul style="list-style-type: none"> • Promover que el rol de los MM esté enfocado en acompañar el desarrollo de su equipo hacia la mentalidad para innovar socialmente, “para construir dentro de sus equipos mejores ciudadanos, mejores seres humanos y mejores profesionales, aunque no siempre es fácil porque todos pensamos muy distinto” (<i>PLIS1</i>, comunicación personal, 26 de mayo de 2021). • Empezar un cambio personal, repensando su rol para aportar a la apropiación de la IS. • Promover conductas divergentes en los MM, es decir, defender las alternativas y propuestas de los equipos, y facilitar su adaptación (Floyd & Wooldridge, 1997).
Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrar los miedos de las personas. • Posibilitar la creación de iniciativas de IS que promuevan la participación abierta y democratizada. • Acompañar a las personas en la identificación de su propósito personal, su consecución y la conexión de este con el propósito corporativo para “llegar al día en el que todos los empleados sepan cómo desde lo que están haciendo, desde donde están sentados, impactan la sociedad”, (<i>BLIS2</i>, comunicación personal, 26 de abril de 2021). • Recompensar las victorias tempranas asociadas con la apropiación de la IS.
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir los conocimientos sobre las necesidades sociales y la realidad de las comunidades.

	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir y usar los conocimientos alrededor de cómo hacer IS, bajo los acuerdos conceptuales definidos en la dimensión previa. • Promover la difusión de ideas innovadoras y creativas (Ipe, 2003), enfatizando en los intereses conjuntos, lo fortuito y el descubrimiento, a través de interacciones informales, empatía, prueba y error, y experimentos (Mirvis <i>et al.</i>, 2016).
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la mentalidad del quienes innovan socialmente como un perfil aspiracional, evidenciando los beneficios que esto trae y apelando a las motivaciones que sienten las personas para la apropiación de la IS, tales como la satisfacción personal, un sentido enriquecido de significado y propósito en el trabajo y el desarrollo de la resolución de problemas y habilidades de liderazgo (Mirvis & Googins, 2018b). • Difundir los procesos y resultados de los proyectos pioneros en IS, evidenciando así el 'cómo', es decir, la manera en la que se puede llevar a cabo y aportar a la creación de valor compartido.

4.4. Desarrollo de la IS como capacidad dinámica en las organizaciones

De manera posterior o paralela, la dimensión que complementa al desarrollo de la mentalidad de las personas que innovan socialmente es lograr una apropiación colectiva que permita desarrollar la IS como capacidad dinámica en las compañías.

Para lograrlo es importante tener en cuenta lo siguiente:

Identificar los actores clave que sean atractores positivos para la apropiación colectiva de la IS

Con base en la revisión bibliográfica y los hallazgos encontrados en los casos de estudio se recomienda aprovechar con especial énfasis a los mandos medios y a las nuevas generaciones como atractores positivos.

Por un lado, los mandos medios tienen una visión clara de las competencias de la organización, debido a su cercanía con la base de la jerarquía organizacional, a diferencia de la alta dirección, quienes usualmente creen que las competencias básicas de las

compañías son ambiguas (Wooldridge *et al.*, 2008). De allí que su conocimiento sea clave para fomentar la apropiación colectiva y la creación de significado alrededor del cambio.

De hecho, Rouleau (2005) propone cuatro micro prácticas de construcción de sentido: traducir la nueva orientación, sobre codificar la estrategia, “vender la estrategia” y justificar el cambio.

Por otro lado, *BLIS2*, asegura que “cuando la organización se va renovando también entran personas nuevas y más jóvenes, quienes se conectan más con las causas, si no le ven un para qué a su trabajo, no sienten conexión” (comunicación personal, 26 de abril de 2021). De hecho, según la Encuesta Global de *Millennials* de Deloitte (2020), las nuevas generaciones se han caracterizado por su deseo de ayudar a impulsar un cambio positivo en sus comunidades. Es más, alrededor de tres cuartos de los jóvenes encuestados dijeron que la pandemia los ha hecho aún más comprensivos hacia las necesidades de otras personas en sus comunidades locales y alrededor del mundo.

Alinear y diseñar procesos organizacionales para mejorar la aptitud del sistema hacia la IS

Es importante alinear diferentes procesos e intervenirlos con un enfoque sistémico, de tal manera que promuevan un entorno en la que la IS sea una prioridad.

Por ello, Salgado *et al.* (2019) proponen unos factores que, coordinados, posibilitan el alineamiento estratégico en las organizaciones: la coordinación de la estrategia y la estructura, la coordinación de intereses, de identidades, la interna, la coordinación entre unidades estratégicas y de soporte, entre procesos y la coordinación para el aprovechamiento de los activos intangibles.

Mientras tanto, Oliari *et al.* (2021) enfatiza en la relevancia que tienen gestionar las personas para lograr la alineación estratégica, especialmente cuando el propósito y marco corporativo de la compañía ha declarado la sostenibilidad como uno de sus focos. De hecho, los autores mencionan que la gestión de las personas es un multiplicador de la sostenibilidad y que estas hacen su mayor contribución a través de las prácticas cotidianas, de conductas concretas y espontáneas.

Para materializar esta gestión de las personas, enfocada en la sostenibilidad, los autores sugieren impactar los procesos de reclutamiento y selección; aprendizaje, formación y desarrollo; evaluación de desempeño y competencia; comunicación y endomarketing; calidad de vida, seguridad y salud, y relaciones laborales.

Masificar y consolidar procesos de IS en la organización

Para que la IS sea una capacidad dinámica en las organizaciones es necesario que haga parte de la cotidianidad de la compañía. Esto se refleja en el cambio de mentalidad de las personas, pero además en los proyectos corporativos de IS que se promuevan, alineados estratégicamente, midiendo su aporte a la sostenibilidad y al valor compartido.

Para lograrlo, Kania *et al.* (2014) sugieren capitalizar los cambios que ya están en marcha en las compañías, abordando con flexibilidad los objetivos en diferentes tiempos y siendo capaces de ajustar los esfuerzos según el momento.

Por su parte, al hablar de los proyectos corporativos de IS, Mirvis y Googins (2018a) mencionan que existen dos dimensiones: las innovaciones que se desarrollan 'de arriba hacia abajo' y de 'abajo hacia arriba', y las que se dan 'de adentro de la empresa hacia afuera' y 'de afuera hacia adentro'.

En la dimensión anterior se mencionaron algunas iniciativas emergentes, pero para consolidar los proyectos de IS, bajo esquemas más corporativos, los autores sugieren las siguientes fuentes de innovación: productos y servicios, I+D, conexión con innovación tecnológica, eco-innovación, nuevos modelos de negocios y nuevos procesos de negocios.

Figura 5. Habilitadores estratégicos para el desarrollo de la IS como capacidad dinámica en las organizaciones



Tabla 7. Elementos clave de los habilitadores estratégicos para el desarrollo de la IS como capacidad dinámica en las organizaciones

Habilitadores estratégicos	Elementos clave
Alineación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la IS en los mapas estratégicos de la organización para que esté plasmada en las planeaciones y sea un tema sobre el cual se pueda hacer seguimiento. • Crear un sistema de indicadores que, no solo permita medir el impacto de la IS, sino que evidencie la alineación de estos con la estrategia del negocio.
Gestión del talento	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear el modelo de compensación organizacional con la apropiación de la IS y el logro del propósito.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las herramientas y formas de trabajo para la promoción de proyectos de IS con participaciones activas y democráticas.
Fortalecimiento rol MM	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar líderes de la organización con una visión 360°, con buena reputación por su conocimiento del negocio y con sensibilidad hacia la sostenibilidad y lo social, quienes tengan potencial para ser los embajadores del tema, patrocinar y gestionar los proyectos de IS. • Alinear y fortalecer el estilo de liderazgo en la organización para que los MM, con ejemplo, guíen a las personas de sus equipos, les enseñen los ‘cómos’ y los empodere. • Implementar los cambios necesarios para estar alineados con el nuevo contexto, mediante una gestión comprometida que se preocupa, no un liderazgo heroico que cura (Mintzberg, 2010).
Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • “Entregar herramientas para que las personas puedan tomar decisiones en su día a día, alineadas con el ‘para qué’ y el ‘cómo’, es decir el propósito, la sostenibilidad, el valor compartido y la IS, pero que además les permitan ver los retos de una forma diferente”, (BLIS1, comunicación personal, 26 de abril de 2021). • Acompañar de forma personalizada a los líderes para nivelar su apropiación de la IS. • Evidenciar la conexión entre los nuevos comportamientos, el éxito organizacional y el logro del propósito.
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Promover interacciones intencionadas alrededor de las definiciones organizacionales, del conocimiento de la comunidad y sus expectativas, de la IS, de las lecciones aprendidas y buenas prácticas de otros proyectos, de la capitalización de los procesos de IS, etc. • Extrapolar la gestión del conocimiento sobre la IS a las comunidades y grupos de relación, posibilitando incluso que se ofrezca como un servicio para acompañarlos a lograr la sostenibilidad y el valor compartido de sus negocios, a través de la IS, pues como asegura BC1,

	<p>“en los espacios de co-creación se entienden muchas cosas y se generan ideas diferentes que nosotros solos no tendríamos porque estamos consumidos en el día a día”, (comunicación personal.14 de mayo de 2021).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitalizar los proyectos de IS como fuentes de conocimiento para mejorar el desempeño desde el <i>core</i>.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar no solo de manera informativa, sino basados en las expectativas de la audiencia y de forma segmentada.

5. CONCLUSIONES

El presente artículo propone un marco de referencia en el que, a partir del contraste entre la teoría y la realidad de tres grandes compañías colombianas –que tienen entre 4.000 y 22.000 empleados–, es posible comprender de qué forma se da la innovación social en las organizaciones, cuáles son las barreras y cuáles los habilitadores estratégicos para la apropiación de esta en las compañías.

Uno de los hallazgos emergentes más llamativos, es que, así como en la teoría, en la práctica tampoco se evidencia un consenso al interior de las organizaciones sobre lo que significa la IS. Pero además de esto, sobresale que el concepto más arraigado no es precisamente la IS como proceso y como fin, según la definición acuñada por Hubert (2010), sino que se trata más de innovación con impacto social, enfocada sobre todo en los resultados.

Lo anterior, sumado a otros hallazgos, como la centralización del liderazgo de la IS por áreas como Sostenibilidad o las Fundaciones, la necesidad de alinear la IS con el *core* del negocio, la importancia de profundizar las conexiones de los empleados con el propósito y la comunidad, entre otros, es una muestra de que, si bien los avances en IS que tienen las organizaciones son valiosos, aún hace falta promover la apropiación de esta bajo un enfoque sistémico, fortaleciéndola como un camino para la generación de valor compartido y la sostenibilidad.

Por ello, la propuesta que se presenta en esta investigación, busca diseminar la IS en todos los niveles de la organización, planteando intervenciones que, de forma sistémica, la eleven hacia los niveles estratégicos y corporativos, pero a la vez la aterrice en la cotidianidad de la cultura y de los empleados, ofreciendo a estas y otras organizaciones que deseen optar por el camino de la IS corporativa, una guía con algunos elementos

que, según el contexto, pueden ser gestionados por las compañías en diferentes momentos.

Se trata de una propuesta basada en cuatro dimensiones: la definición y declaración del propósito corporativo alineado con la sostenibilidad y el valor compartido –la firme intención de las organizaciones por trascender su rol en la sociedad–; los acuerdos corporativos alrededor de la IS –el momento ideal para diferenciar la IS de la innovación con impacto social–; el desarrollo de la mentalidad de las personas como innovadores sociales y el desarrollo de la IS como capacidad dinámica organizacional.

Dichas dimensiones están apalancadas por habilitadores estratégicos que posibilitan gestionar la apropiación de la IS con un enfoque sistémico, interviniendo a la vez lo formal y emergente, lo individual y colectivo. Estos elementos se proponen a partir de triangular la información teórica y los hallazgos de las entrevistas, y son: alineación estratégica, gestión del talento, fortalecimiento del rol de los MM, gestión del cambio, gestión del conocimiento y comunicación.

Vale la pena aclarar que, si bien el marco de referencia se hace con base en los casos analizados, puede ser también una guía para organizaciones de menor tamaño, que aún no estén trabajando la IS, e inclusive que no cuenten con un propósito declarado y alineado a la sostenibilidad y la generación de valor compartido. La posibilidad de tomar lo que mejor se ajuste a las compañías y la flexibilidad para ponerlo en práctica, es una de las ventajas de la propuesta y permite acercar a más organizaciones a la IS, mostrándolo como un tema cercano y valioso.

De esta manera, será posible alejar la IS de la filantropía y de otros prejuicios existentes alrededor de ‘lo social’, y, por el contrario, la acercará al marco corporativo de las organizaciones, al nivel de temas estratégicos y prioritarios, y la conectará con la cultura y lo que caracteriza a las personas que allí trabajan. Pero, sobre todo, será un camino que permitirá a las compañías aportar a la sociedad de manera más contundente, apalancando un ecosistema en el que las dimensiones sociales, ambientales y económicas están equilibradas, y en el que se busca la generación de valor compartido y el desarrollo sostenible.

Por consiguiente, todos los objetivos de investigación planteados fueron alcanzados, a pesar de algunas dificultades encontradas durante el proceso. Por ejemplo, unas de las limitaciones más recurrentes fueron las brechas conceptuales existentes en las organizaciones alrededor de lo que significa la IS para la compañía, un elemento que –a priori– se creía estaba resuelto, entendiendo que, en la narrativa de estas entidades, la IS es protagonista.

En consecuencia, otra limitación fue comprender que, si bien las entidades elegidas son reconocidas por su labor en la sostenibilidad y lo social, no necesariamente están haciendo IS, aunque así lo declaren. Por esto, no todas las iniciativas pueden considerarse realmente como buenas prácticas para la IS, sino que se tratan de elementos con potencial para ser gestionados.

Ahora bien, para futuras investigaciones, en el corto plazo se recomienda poner en práctica el marco de referencia, analizarlo con base en casos de diferentes entidades y, como se trata de una guía, se sugiere ajustarlo al contexto de cada organización.

Además, para el mediano plazo, se propone ampliar el análisis a otros actores clave que están por fuera de la organización, tales como la comunidad, los proveedores y aliados estratégicos, la academia, entre otros.

6. REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2012). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. México: Limusa Wiley.
- Alfaya, S. (2019). *Impacto, contribución al entorno y licencia social*.
<https://www.tendencias.kpmg.es/2019/10/sostenibilidad-impacto-contribucion-licencia-social/>
- Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S., & Mas Tur, A. (2013). El emprendedor social – una explicación intercultural. *CIRIEC*, (78), 37-52. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17429865004.pdf>
- Aristizábal, G. A. (2012). Modelo sistémico para el desarrollo de capacidades de innovación en el marco de la sostenibilidad corporativa. Medellín. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/11892>
- Association of Change Management Professionals. (2018). *Association of Change Management Professionals*. https://www.acmpglobal.org/page/change_management
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). A strategic alignment framework for the entrepreneurial university. *Industry and Innovation*, 1-25. <https://doi:10.1080/13662716.2021.1941799>
- Baltazar, M. E. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474. <https://doi:10.1016/j.jbusres.2015.01.036>
- Cheng, H., Song, F., & Li, D. (2017). How middle managers' participation in decision-making influences firm innovation performance. *Chinese Management Studies*, 11(1), 72-89.
<https://doi:10.1108/CMS-12-2016-0253>
- Clouet, M. E., & Alfaro, J. (2020). La innovación social en la cultura organizacional. Pamplona, España. 1-98. <https://doi:10.13140/RG.2.2.35269.88807>

- Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. (24 de Febrero de 2021). *Confianza, un activo de gran valor en la economía de los intangibles*.
<https://www.corporateexcellence.org/recurso/confianza-un-activo-de-gran-valor-en-la-economia/ad9b5a9f-6ec9-3dc9-eaec-6e70124d28d3>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of 'Creating Shared Value'. *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Dan, T. D., & Alana, N. (2020). Academic Library Middle Managers as Leaders: In Their Own Words. *Journal of Library Administration*, 60(1), 41-70. <https://doi:10.1080/01930826.2019.1671036>
- De Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management*. 14(4), 113-127.
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. Nueva York: Wiley.
- Deloitte. (2020). *La Encuesta Global de Millennials*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial2020.html>
- Díaz, N., & Salcedo, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Espacios*, 38(52), 4-15.
- Dueñas-Ocampo, S., Perdomo-Ortiz, J., & Villa, L. E. (2021). La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha. *Innovar*, 31(80), <https://doi:10.15446/innovar.v31n80.93668>
- Elliott, B. (2021). It's Time to Free the Middle Manager. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2021/05/its-time-to-free-the-middle-manager>
- Escudero, M., & García-Lama, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina*. Deusto Digital. <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/otraspub/otraspub06.pdf>
- Fink, L. (2021). Carta de Larry Fink a CEOs. <https://www.blackrock.com/cl/2021-larry-fink-ceo-letter>
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 464-485. <https://doi:10.1111/1467-6486.00059>
- Geradts, T., Phung, L. L., & van Herpen, M. (2019). What Holds Back Corporate Social Innovators. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/06/what-holds-back-corporate-social-innovators>
- Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*.
- Gibson, K., Graham, J., & Roelvnik, G. (2013). Social innovation for community economies: How action research creates 'other worlds'. En F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch,

The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research (pp. 466-480). Cheltenham: Edward Elgar.

Grayson, D., Coulter, C., & Lee, M. (2018). *All In: The Future of Business Leadership*. Routledge.

Gryszkiewicz, L., Bogumil, A., & Toivonen, T. (3 de Julio de 2018). *Social innovation skills: what are they?*
<https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2018/07/03/social-innovation-skills-what-are-they/#:~:text=Social%20innovation%20skills%20%E2%80%93%20unchartered%20waters&text=Innovation%20everyday%20innovation%20contexts%20C%20openness,three%20characteristics%20for%20inno>

Gundermann-Kröll, H. (2013). El método de los estudios de caso. En M. L. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación* (pp. 231-264). México: El Colegio de México; FLACSO México.

Gutiérrez-García, E., Recalde, M., & Alfaro, J. A. (2020). Corporate communication in open innovation: a case-study of three multinationals. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), 348-364. <https://doi:10.1108/CCIJ-02-2020-0048>

Hena-Calad, M. (2019). Notas de clase. *Maestría Gerencia de la Innovación y el Conocimiento*. Medellín: Universidad Eafit.

Hernández-Ascanio, J., Aja-Valle, J., Rueda-López, R., & Medina-Viruel, M. J. (2021). Medir la capacidad de innovación social en organizaciones complejas del tercer sector. *Empiria*, (51), 153-182. <https://doi:empiria.51.2021.30811>

Hubert, A. (2010). Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union. 1-130. <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/empowering-people-driving-change-social-innovation-in-the-european-union>

Ibrahim, R., & Issa, G. (2019). The effect of talent management on innovation: Evidence from Jordanian Banks. *Management Science Letters*, 10(6), 1295-1306. <https://doi:10.5267/j.msl.2019.11.029>

Inków, M. (2020). Organizational innovation capability as a result of knowledge management processes - a literature review. *Sciend*, 24(1), 143-156, <https://doi:10.2478/manment-2019-0040>

Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

Jailler, É., Carmona, Y., & Suárez, L. (2015). Los retos de la comunicación en la apropiación social del conocimiento, en algunas experiencias significativas de la innovación social en Medellín. *Comunicación*, (32), 39-54. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/2352>

Jailler-Castrillón, É., Ramírez-Ramírez, L. F., Sampedro C. A., & Arboleda, C. A. (2020). Innovación social: evolución del concepto en el tiempo. *Revista Venezolana de Gerencia*, (92), 1637-1654. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34286>

- Kania, J., Kramer, M., & Patti, R. (2014). Strategic Philanthropy for a Complex World. *Stanford Social Innovation Review*, 12(3), 26-33.
- Kay, N. M. (2018). Extending the dynamic capabilities framework: Pisano on choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 27(6), 1159-1163. <https://doi:10.1093/icc/dty045>
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263. <https://doi:10.1093/cje/27.2.243>
- Lawrence, T., Dover, G., & Gallagher, B. (2014). Managing social innovation. En M. Dogson, D. Gann, & N. Phillips, *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 316-334). Oxford: Oxford University Press.
- Leeuwis, C., & Aarts, N. (2011). Rethinking Communication in Innovation Processes: Creating Space for Change in Complex Systems. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 17(1), 21-36. <https://doi:10.1080/1389224X.2011.536344>
- Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. B., & Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista EAN*, (85), 37-56. <https://doi:10.21158/01208160.n85.2018.2047>
- Migdadi, M. M. (2019). Knowledge Management Antecedents, Processes, Innovation Capability and Organizational Performance: An Empirical Investigation, 241-250. <https://doi:10.34190/IKM.19.099>
- Mintzberg, H. (2000). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (2010). *Developing Naturally: from Management to Organization to Society to Selves*. https://mintzberg.org/sites/default/files/article/download/developing_naturally_from_management_to_organization_to_society_to_selves_pdf_march_2012.pdf
- Mirvis, P., Baltazar, M. E., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014–5021. <https://doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.073>
- Mirvis, P., & Googins, B. (2018a). Corporate social innovation: Top-down, bottom-up, inside-out and outside-in. En H. Borland, A. Lindgreen, F. Maon, V. Ambrosini, B. Palacios Florencio, & J. Vanhamme, *Business Strategies for Sustainability*. Londres: Routledge. <https://doi:10.4324/9780429458859-11>
- Mirvis, P., & Googins, B. (2018b). Engaging Employees as Social Innovators. *California Management Review*, 60(4), 25-50. <https://doi:10.1177/0008125618779062>
- Montgomery, T. (2016). Are Social Innovation Paradigms Incommensurable? *Voluntas*, 27 (4), 1979-2000.
- Moore, C. (2014). *Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: what's the difference?* Heifer International.

https://cdn.ymaws.com/www.andeglobal.org/resource/dynamic/blogs/20140529_154810_12047.pdf

- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42(11), 1969-1990.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Mugny, G., Quiamzade, A., y Tafani, E. (2001). Dynamique représentationnelle et influence sociale. En P. Moliner (Ed.), *La dynamique des représentations sociales*. Presses Universitaires de Grenoble (PUG)
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., y Sanders, B. (2007). *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Londres: Skoll centre for social entrepreneurship.
<https://www.youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>
- Nijhof, A., & Paashuis, V. (2014). Principles to Guide Employees to Next Level Innovation Cycles: How Organisations Can Develop New Sustainable Business? *Human Resource Management, Social Innovation and Technology*, 37-53. <https://doi:10.1108/S1877-636120140000014008>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Hirose, A., & Takeda, Y. (2016). 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. *Global Strategy Journal*, 6(3), 168-182. <https://doi:10.1002/gsj.1125>
- O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: How Knowledge Management is changing the way we do business*. APQC. <https://doi:10.1002/9781119200802>
- Oliari, T., Stefano, S., de Andrade, S., & Luz, L. (2021). Sustainable strategic alignment between people management models of organizational sustainability: insights from Brazil. *Recape - Revista de Carreiras & Pessoas*, 11(1), 31-49. <https://doi:10.23925/recap>.
- Organización de las Naciones Unidas. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común*.
http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Pabón, R. (2018). Apropiación social del conocimiento: una aproximación teórica y perspectivas para Colombia. *Educación y Humanismo*, 20(34), 116-139.
<https://doi:http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.20.34.2629>
- Pantoja-Aguilar, M., y Garza-Treviño, J. R. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *EAN*, (87) 139-154. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>

- Paranjpe, N. (2009). A Purpose Beyond Business. En Hindustan Unilever Limited, *Doing Well by Doing Good* (78-83). https://www.hul.co.in/Images/hul_75years_special_issue__tcm1255-447470_en.pdf
- Peck, J., & Tickell, A. (2002). Neoliberalizing space. *Antipode*, 380-404.
- Peirson, N. (19 de Agosto de 2020). *HR Daily Advisor*. <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/08/19/covid-and-the-future-of-talent-management/>
- Pol, E., y Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socioeconomics*, 38(6), 878-885. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review, América Latina*.
- Ragin, C., & Amoroso, L. (2011). *Constructing Social Research*. SAGE Publications.
- Raza-Ullah, T., & Eriksson, J. (2017). Knowledge Sharing and Knowledge Leakage in Dyadic Coopetitive Alliances Involving SMEs. En S. Sindakis, & P. Theodorou, *Global Opportunities for Entrepreneurial Growth: Coopetition and Knowledge Dynamics within and across Firms*. Emerald Publishing.
- Recalde, M., & Glaría, A. (2015). Comunicación interna y empresa. Una puerta abierta hacia la creatividad e innovación. *Creatividad y sociedad: revista de la Asociación para la Creatividad*, (23), 161-181. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5552950>
- Roldán, E. (2017). *Elementos clave para el aprovechamiento de la innovación social en la empresa privada*. Medellín. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12252>
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413 - 1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Ruiz, S. (2021). Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza. *Harvard Deusto Business Review* (314), 16-25. <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-sostenible-hacia-un-nuevo-modelo-de-empresa-y-gobernanza>
- Rule, P., & John, V. M. (2015). A Necessary Dialogue: Theory in Case Study Research. *International Journal of Qualitative Methods* 14(4), 1-11. <https://doi:10.1177/1609406915611575>
- Salgado, L., Calvillo, J., & Hernández, E. (2019). Modelo para el alineamiento estratégico en organizaciones educativas. *Espirales*, 3(29), 165-178. <https://doi:10.31876/er.v3i29.600>
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship y World Economic Forum. (2016). *Social Innovation: A guide to achieving corporate and societal value*. Geneva. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Social_Innovation_Guide.pdf
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. <https://doi/10.1177/0008125618790246>

- Stake, R. (2010). *Qualitative Research: Studying how things work*. The Guilford Press.
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079 <https://doi.org/10.3390/su13042079>
- Tabares, S. (2020). Insights from corporate social innovation: a research agenda. *Social Enterprise Journal*, 16(3), 317-338. <https://doi:10.1108/SEJ-08-2019-0057>
- Tomcikova, L., Svetozarovova, N., & Coculova, J. (2021). Challenges and priorities in talent management during the global pandemic caused by COVID-19. *Marketing and Management of Innovations*, (2) 94-103. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-08>
- Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro, D. (2010). Analyzing social entrepreneurship from an Institutional Perspective: Evidence from Spain. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 54-69. <https://doi:10.1080/19420670903442061>
- Van der Have, R., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies. *Research Policy*, 45(9), 1923-1935. <https://doi:10.1016/j.respol.2016.06.010>
- Villa, E. M., Pons, R. Á., & Bermúdez, Y. (2014). El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. *Prospect*, 12(1), 21-29. <https://doi:10.15665/rp.v12i1.147>
- Visser, W., & Kymal, C. (2015). Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). *Journal of International Business Ethics*, 8(1), 29-43.
- Wallestad, A. (2021). The Four Principles of Purpose-Driven Board Leadership. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/the_four_principles_of_purpose_driven_board_leadership#
- WBCSD Education. (2016). *Skills for Social Innovation*. Obtenido de WBCSD Leadership Program: <http://docs.wbcd.org/2016/09/Social-Skills.pdf>
- Westall, A., & Chalkley, D. (2007). *Social Enterprise Futures*. Londres: The Smith Institute.
- Westley, F. (2008). The Social Innovation Dynamic. *SiG@Waterloo*.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221. <https://doi:10.1177/0149206308324326>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.