

Nº 40

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO - JUNIO 2022 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

LAURA
FRANCO-ARANGO

CATALINA
ÁLVAREZ-MESA

JEL: O32, M14, O35

Doi: [https://doi.org/10.17230/
Ad-minister.40.4](https://doi.org/10.17230/Ad-minister.40.4)



UNIVERSIDAD
EAFIT[®]

APROPIACIÓN SISTÉMICA DE LA INNOVACIÓN SOCIAL CORPORATIVA EN ORGANIZACIONES DE MERCADOS EMERGENTES: UNA PROPUESTA PARA LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

SYSTEMIC APPROPRIATION OF SOCIAL INNOVATION IN ORGANIZATIONS FROM EMERGING MARKETS:
A PROPOSAL FOR THE GENERATION OF SHARED VALUE

LAURA
FRANCO-ARANGO¹

CATALINA
ÁLVAREZ-MESA²

JEL: O32, M14, O35

RECIBIDO: 15/03/2022

MODIFICADO: 20/04/2022

ACEPTADO: 17/06/2022

Doi: [https://doi.org/10.17230/
Ad-minister.40.4](https://doi.org/10.17230/Ad-minister.40.4)

RESUMEN

Cada vez son más las organizaciones en mercados emergentes que han optado por la innovación social corporativa como una estrategia para materializar su propósito y generar valor compartido. Por esto, el objetivo del artículo es proponer un marco de referencia que permita a las organizaciones comprender y gestionar los elementos y habilitadores estratégicos para la apropiación sistémica de la innovación social corporativa en su interior, con el fin de que sea adoptada con mayor capacidad de acción y se consolide como un factor transversal y estratégico característico. Para lograrlo se realizó un estudio de caso colectivo en el que se evidencia la necesidad que tienen las organizaciones de contar con acuerdos iniciales para luego promover cambios estructurales y sistémicos. Así se propicia un contexto para desarrollar la mentalidad de la innovación social en los empleados, a la vez que las compañías consolidan 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, mercados emergentes, apropiación, enfoque sistémico, valor compartido.

ABSTRACT

More and more organizations in emerging markets have opted for corporate social innovation as a strategy to materialize their purpose and generate shared value. For this reason, the objective of this article is to propose a reference framework that allows organizations to understand and manage the elements and strategic enablers for the systemic appropriation of social innovation within, seeking to be adopted with greater capacity for action and consolidate. As a transversal and characteristic strategic element. To achieve this, a collective case study was carried out, in which, the need for organizations to have initial agreements in order to promote structural and systemic changes is evident. This provides a context to develop the mentality of social innovation in employees, while companies consolidate their capacity for social innovation, finding a balance between the formal and the emerging, the individual and the collective.

¹ Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad EAFIT. Consultora de Reputación y Comunicaciones. Correo electrónico: lfrancoa1@eafit.edu.co y lfrancoarango@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-6483>

² Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, profesora en Universidad EAFIT. Correo electrónico: calvar22@eafit.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4243-2595>

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

KEYWORDS

Social innovation, corporate social innovation, emerging markets, appropriation, systemic approach, shared value.

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez más las organizaciones deben repensarse con respecto a su rol en la sociedad y al aporte que hacen a la sostenibilidad, concepto que, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer a las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Para ello, se necesitan nuevos enfoques que auspicien innovación y deriven en valor compartido (en adelante, VC) (Porter & Kramer, 2011).

Precisamente, la innovación social (en adelante, IS) es un vehículo para la creación de VC, una alternativa que permite responder de manera integral a las necesidades de la sociedad (Tabares, 2020a), especialmente cuando se trata de mercados emergentes en donde han permanecido brechas sociales importantes que exigen intervención innovadora en contextos tradicionalmente complejos (Shankar & Narang, 2020).

Colombia, categorizado como mercado emergente acelerado en 2019 por el Centro de Mercados Emergentes (Park & Ungson, 2019), tiene uno de los niveles de inversión extranjera directa más altos de la región (Gutiérrez, 2021), niveles de crecimiento positivo y niveles relativamente estables de inflación, sin embargo, es uno de los países emergentes con mayores desafíos en términos de desigualdad, empleo y educación.

En los mercados emergentes existen retos de importante envergadura que se pueden abordar con IS: la ausencia del Estado para resolver las necesidades sociales más urgentes (Restrepo-Medina *et al.*, 2021) y la incertidumbre generada por la pandemia, que pone en entredicho la verdadera capacidad de las empresas para mantenerse en el tiempo (Peerally *et al.*, 2022).

Según Tabares (2020b), en los mercados emergentes existe un importante potencial para que las organizaciones contribuyan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pues los problemas sociales de un país dan forma a sus actividades comerciales.

La IS, desde una mirada sistémica, reconoce las actividades que rodean a las personas y organizaciones, así como las motivaciones, barreras y, en general, el contexto sociocultural (Pabón, 2018). De allí que, cuando se trabaja con y desde la comunidad impactada por la labor de la compañía, a través de la innovación social corporativa (en adelante, ISC), es posible que las organizaciones ganen legitimidad para operar en mercados locales, pero también externos (Gómez-Trujillo *et al.*, 2021).

Por eso, la apropiación de la ISC desde un nivel individual y organizacional es fundamental (Jailler *et al.*, 2020). Las compañías juegan un rol significativo para el

cierre de brechas sociales, entendiendo que con su labor pueden beneficiar múltiples ODS, a la vez que aportan al contexto del país y de la propia organización.

En esta mirada sistémica y contextual para la apropiación de la ISC es relevante analizar y gestionar el rol de los mandos medios y los gerentes de proyectos (en adelante, MM), quienes cumplen un papel fundamental para reconocer y responder a los cambios en la estrategia y los comportamientos, y para hacer que la innovación estratégica sea accesible a todos los miembros de la organización (Cheng *et al.* 2017; Dan & Alana, 2020; Wooldridge *et al.* 2008).

La IS se ha convertido en un tema de amplia discusión en diferentes escenarios (Moulaert *et al.*, 2013). A nivel práctico, como guía para la acción colectiva, especialmente después de la gran crisis financiera de 2008 (Howaldt *et al.*, 2014; Pallot *et al.*, 2016). Y a nivel científico, la IS está surgiendo como un campo de investigación importante, debido a que en los últimos años la producción académica al respecto se ha incrementado (van der Have & Rubalcaba, 2016).

Sin embargo, se evidencia ausencia frente al rol de la empresa, lo cual genera ambigüedad en varios aspectos importantes (Klein, 2013). Por consiguiente, con la presente investigación se realiza un aporte a la construcción teórica de la ISC en mercados emergentes.

Asimismo, su desarrollo se ha centralizado en sociedades como la europea y norteamericana, mientras que en mercados emergentes la investigación científica todavía es incipiente, aun cuando se le considera un entorno propicio para ella, dado que “Latinoamérica no ha tenido unos verdaderos estados de bienestar como muchos de los países europeos, ya que hay muchas innovaciones sociales sin ser categorizadas como tal en diferentes ámbitos” (Domanski *et al.*, 2016).

Por esto, el presente artículo tiene como objetivo proponer un marco de referencia para la apropiación de la ISC al interior de las organizaciones. Basado en un enfoque sistémico, el estudio centra su atención en los roles de los MM y en los empleados con cargos operativos que hacen parte de la base de la estructura organizacional, y en la manera en la que estos se conectan con las comunidades donde operan y con aquellas necesidades sociales que se evidencian en los ODS. La metodología es un estudio de caso colectivo en Colombia, mercado emergente.

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* y *valor compartido*—. Luego, se presentan los casos y su abordaje.

Después, se comparten los hallazgos generales encontrados: la manera como las organizaciones asumen la innovación tradicional como palanca para la ISC, lo cual representa la dimensión social en su compañía, la relación que tienen con la comunidad y los retos derivados de la cultura corporativa, aspectos asociados a la apropiación de la ISC. Finalmente, se plantea un marco de referencia para la apropiación sistémica de la ISC en las organizaciones como propuesta para la generación de VC.

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Valor compartido

Hoy, enfocarse en el valor financiero ya no es suficiente; los vínculos con los grupos de interés (*stakeholders*) fundamentan 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 lazos 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). Por ejemplo, Ruiz (2021), asevera que “las expectativas sobre el rol de las empresas en la reconstrucción de la economía tras la pandemia serán, incluso, mayores que antes” (párr.24).

Aquí, la sostenibilidad ha jugado un papel fundamental, buscando, según la ONU (1987), satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias.

El recorrido de este concepto 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 contribuyan a la creación de VC, inspirados en el propósito corporativo que usualmente está alineado con los ODS (Ruiz, 2021).

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

Políticas y 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. (p. 6).

Así, la creación de VC materializa la estrategia de sostenibilidad (Escudero y García-Lama, 2014) y expande el horizonte de las organizaciones al construir cambios en sus modelos de negocio hacia la búsqueda razonable de lo económico, lo ambiental y lo social (Dueñas-Ocampo *et al.*, 2021). Esto se convierte en un importante diferencial al momento de materializar el rol de las organizaciones como actores sociales (Moore, 2014).

2.1. Innovación social como proceso y como fin

Según Van der Have y Rubalcaba (2016) existen dos 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, Pol & 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” (p. 881). Es decir, se evidencian unos marcos tendencia desde diferentes ciencias humanas frente al fenómeno.

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, con autores como Moulaert *et al.* (2013) y 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.

Por su parte, 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.

El presente artículo tiene en cuenta el concepto de IS que propone Hubert (2010), 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 IS 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. (p. 24)

Por otro lado, cuando se habla de la IS que se realiza principalmente desde las organizaciones privadas se le conoce como ISC, definida por Mirvis *et al.* (2016) como una estrategia empresarial en la que las compañías aplican la gama completa de activos corporativos y promueven colaboraciones más profundas, tanto internas como externas a la organización, para cocrear algo nuevo que proporcione una solución sostenible a los males sociales y pueda ser una fuente de ventaja competitiva, así como de creación de VC.

A esta definición, y alineados con el enfoque del presente estudio, es importante sumarle la perspectiva del concepto de IS de Hubert (2010), lo cual se convierte en una guía para diferenciar la IS de la innovación con impacto social. Cuando se habla de IS o de ISC, el rol de la comunidad y su visión debe ser protagonista durante todo el proceso, mientras que, en la innovación con impacto social, la conexión con la comunidad se da solamente al final, en los resultados (Henaó-Calad & Álvarez-Mesa, 2019).

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

2.3. Apropiación de la innovación social corporativa en las organizaciones, desde lo individual y colectivo

Desde lo individual, según Jailler *et al.* (2015), la noción de origen de la apropiación se compone por dos lógicas: la de apropiarse de algo desde la perspectiva de darle un uso, una utilidad; y la de volverlo propio, individualizarlo o personalizarlo.

Desde lo colectivo, de acuerdo con 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 en el cambio.

Dicho esto, Pabón (2018) enfatiza 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 cual exige una mirada sistémica para analizar e investigar los procesos de apropiación y para gestionarlos.

Baltazar Herrera (2015) propone algunos aspectos que apalancan la apropiación y detonan la ISC: la intención y el tiempo, la inmersión, el compromiso de la *persona completa* (mente, corazón, cuerpo y alma), las conexiones de alta calidad y el aprendizaje.

Por otro lado, Kania *et al.* (2014) enfatizan en la importancia del intercambio de conocimiento para apalancar la apropiación de la ISC. Lo entienden como un proceso, sobre todo emergente, que fortalece los sistemas y las relaciones, adaptándose a las circunstancias cambiantes, sin perder el propósito.

La literatura existente sobre la ISC comparte una aproximación bajo enfoques en los que la alta dirección es protagonista y busca promover la apropiación bajo perspectivas formales (Baltazar, 2015; Clouet & Alfaro, 2020; Mirvis & Googins, 2018b; Roldán, 2017; Schawb Foundation for Social Entrepreneurship & World Economic Forum, 2016).

Por otro lado, la literatura de la IS en mercados emergentes es aún menor y se centra, especialmente, en su implementación en las comunidades rurales (Arboleda *et al.*, 2020; Bautista & van Niekerk, 2022; Delgado *et al.*, 2021) y su relación con la innovación pública (Restrepo-Medina *et al.*, 2020). En cuanto a la ISC, se profundiza en la contribución que hacen las organizaciones a la consecución de los ODS o a la resolución de las problemáticas sociales a través de la ISC (Tabares, 2020b; Varadarajan & Kaul, 2018).

En conclusión, son pocos los estudios que se centran en un enfoque *bottom-up* para la apropiación de la ISC, y no existen investigaciones publicadas alrededor de esta temática en países emergentes como Colombia.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolla con base en la metodología cualitativa y el estudio de caso, el cual, de acuerdo con Stake (2010), “se define por el interés en un caso individual, no por los métodos de investigación usados” (p.6). Es decir, implica una concentración cualitativa en los casos y propone estos como centro de la experiencia. En consecuencia, un estudio de caso es tanto un proceso de investigación como un producto en sí mismo.

Stake (2013) diferencia entre caso intrínseco, caso instrumental y caso colectivo. El primero hace referencia a los que, en toda su particularidad y carácter único, se convierten en el interés. El segundo ilustra, a partir del caso, un constructo abstracto o fenómeno genérico: persigue a la vez intereses de la particularidad y la generalidad. El tercero, alineado con el segundo, es el estudio de caso colectivo que busca estudiar, en un número de casos de forma conjunta, un fenómeno general.

En el estudio de caso colectivo, el éxito del proceso depende en gran medida de la selección de los casos. Tradicionalmente, se ha pensado que los casos sean representativos de la población. Sin embargo, en investigación cualitativa comprensiva, incluso en los estudios de caso colectivos más amplios, el tamaño de la muestra es demasiado pequeño para justificar una selección al azar (Stake, 2013).

De acuerdo con el autor, se deben seleccionar casos de los que a partir de sus complejidades se pueda aprender más. Es así como en numerosos estudios de caso se toma una muestra deliberada con casos representativos que involucren diversidad, reconociendo oportunidades para estudios futuros de profundización.

La presente investigación es un estudio de caso colectivo de nivel exploratorio (Stake, 2010), en la que, a través de la unidad de análisis de la gran corporación en un mercado emergente, se persigue el entendimiento del fenómeno de la ISC. Es un caso colectivo porque se desarrolla en tres contextos organizacionales distintos, a partir de los cuales se encuentran relaciones entendibles.

El estudio de caso colectivo fue desarrollado en Colombia, mercado emergente de América Latina, específicamente en tres organizaciones grandes de presencia nacional, con una representatividad y participación mayoritaria de mercado dentro de sus industrias, las cuales cuentan con más de 4000 empleados y pertenecen a los tres sectores de la economía: primario (compañía de bebidas -en adelante, Compañía P-), secundario (compañía de energía y telecomunicaciones -en adelante, Compañía S-) y terciario (compañía de servicios financieros -en adelante, Compañía T-).

Dichas compañías tienen un compromiso explícito con la generación de valor compartido y han avanzado en promover la ISC en su interior. Los tres casos toman

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

como base las particularidades en las declaraciones e implementación de una estrategia corporativa alineada con la generación de VC, lo cual ofrece perspectivas diversas y complementarias, que agregan valor y profundidad a la investigación.

Para el estudio de caso se recolectó información a partir de 18 entrevistas semiestructuradas a través de una plataforma virtual de videoconferencias (Tabla 1). Estas entrevistas se realizaron entre marzo, abril y mayo de 2021, con una duración aproximada de una hora.

Las precategorías de análisis guía de las entrevistas fueron la conciencia del propósito organizacional y el compromiso con el VC, las dinámicas de la organización como sistema, la capacidad organizacional para innovar socialmente y la apropiación de la ISC, desde lo colectivo y lo individual.

En estas entrevistas participaron cuatro grupos de personas (Tabla 1):

1. Líderes de ISC (pertenecientes a la alta dirección), quienes son la voz formal frente a la estrategia y la perspectiva de ISC que se tiene en la organización. Total entrevistados: 5 personas.
2. Líderes de proyectos de ISC o con impacto social (con roles de MM), 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 ISC. Total entrevistados: 5 personas.
3. Empleados que no han tenido relación con la ISC, pertenecientes a la base de la estructura y áreas diversas, con quienes se indagó para comprender el nivel de familiaridad a la ISC, su concepto, los proyectos existentes en la organización, entre otros aspectos. Total entrevistados: 6 personas.
4. Comunidad impactada (no pertenecientes a la organización), con el fin de contrastar la evidencia y comprender algunas brechas existentes en los proyectos de ISC, relacionadas con su apropiación. Total entrevistados: 2 representantes comunitarios.

Luego, se hizo la convergencia y triangulación de la información recolectada en la teoría y en las entrevistas, con una posterior codificación cualitativa y un análisis global con base en diferentes referentes bibliográficos, recontextualizándolo para construir la propuesta del marco de referencia.

Tabla 1. Caracterización personas entrevistadas

Compañía	Nro. de entrevistas	Descripción entrevistados	Fecha de la entrevista	Código entrevistado
P (sector primario)	1	Líder de ISC	26 de mayo de 2021	<i>PLISC1</i>
	2	Empleados que no han tenido relación con la ISC	26 y 27 de mayo de 2021	<i>PE1, PE2</i>
S (sector secundario)	2	Líderes de ISC	7 de abril de 2021	<i>SLISC1, SLISC2</i>
	3	Líderes de proyectos de ISC que pertenecen a áreas diferentes a sostenibilidad o a las fundaciones	16, 21 y 23 de abril de 2021	<i>SLP1, SLP2, SLP3</i>
	2	Empleados que no han tenido relación con la ISC	20 y 21 de abril de 2021	<i>SE1, SE2</i>
	1	Operador externo que lidera la ejecución de proyecto de ISC al que está vinculado la compañía (comunidad)	31 de mayo de 2021	<i>SC1</i>
T (sector terciario)	2	Líderes de ISC	26 de abril de 2021	<i>TLISC1, TLISC2</i>
	2	Líderes de proyectos de ISC que pertenecen a áreas diferentes a sostenibilidad o a las fundaciones	19 y 21 de abril de 2021	<i>TLP1, TLP2</i>
	2	Empleados que no han tenido relación con la ISC	11 de marzo y 19 de abril de 2021	<i>TE1, TE2</i>
	1	Emprendedor que fue acompañado por la compañía en procesos de innovación	14 de mayo de 2021	<i>TC1</i>

Fuente: elaboración propia.

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

4. HALLAZGOS Y ANÁLISIS

4.1. 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. Autores como Nonaka *et al.* (2016) encuentran la innovación como una capacidad dinámica que permite a las compañías responder oportunamente ante los cambios del entorno, dando futuro a las organizaciones 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), en el ámbito corporativo se ha apalancado, sobre todo, de los avances que tienen las organizaciones en la declaración y apropiación de la innovación.

En las compañías analizadas, la innovación está declarada como un pilar estratégico, y es un camino para lograr la perdurabilidad y vigencia del negocio, “tiene el objetivo de materializar el propósito, explotando lo existente y explorando el futuro”, asegura *TLISC1* (comunicación personal, 26 de abril de 2021).

Por esto, las tres compañías, aunque con recorridos diferentes, se han enfocado en promover proyectos de innovación en los que estén personas de diversas áreas y cargos, quienes pueden participar en concursos y solucionar retos, intraemprender, formarse y conocer cómo fomentar la creatividad y la cocreación.

No obstante, de acuerdo con los entrevistados, es difícil generar ideas disruptivas por parte de quienes no trabajan en las áreas de innovación (*TE1*, 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 (*SLP2*, comunicación personal, 23 de abril de 2021). Como dice Mulgan (2007), “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” (p. 18).

4.2. Lo social como un apellido exigente que puede posibilitar o limitar

Hablar de ISC reta su apropiación en las organizaciones. Incluso, desde la manera en la que sea entendida, puede habilitar o limitar.

Desde la narrativa –y no siempre desde la realidad–, las organizaciones aseguran entender “lo social como algo inescindible a la innovación” (*SLP3*, comunicación personal, 23 de abril de 2021). Para la Compañía T, “la ISC es cómo a través de nuevas ideas se generan cambios que promuevan una mejor calidad de vida a las personas”. Por su parte, *PLISC1* enfatiza que “la ISC, más allá de crear algo disruptivo, se trata de crear elementos que sean replicables y sostenibles en el tiempo” (comunicación personal, 26 de mayo de 2021) y, de manera más conectada con la perspectiva de Hubert (2010), *SLISC2* asegura que “la ISC 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” (comunicación personal, 7 de abril de 2021). No obstante, ni el concepto de ISC ni la visión social están declaradas en los marcos corporativos de las organizaciones analizadas.

Por otro lado, los desafíos para quienes innovan socialmente en las organizaciones son de orden institucional y a la vez de agencia. Al momento de hablar del contexto que impacta al individuo, a quienes innovan socialmente, Geradts *et al.* (2019) manifiestan que los retos a los que las personas se enfrentan son los siguientes: 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.

En concordancia con lo anterior, *TLISC2* expresa: “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” (comunicación personal, 26 de abril de 2021).

Por su parte, alrededor de los estereotipos sobre quienes ejercen roles sociales: “Son catalogados como hippies, como personas por fuera de lo común” (*SLP2*, comunicación personal, 23 de abril de 2021), o “son personas con una sensibilidad distinta. Normalmente son veganos, usan bicicleta eléctrica...” (*TLP2*, comunicación personal, 19 de abril de 2021).

4.3. La comunidad: Un actor que no siempre es protagonista

La diferencia entre las dimensiones tecnocrática y democrática de la IS, según Henao-Calad & Álvarez-Mesa (2019), radica en el papel que tiene la comunidad, pues aseguran que la innovación con impacto social no es lo mismo que la IS. 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 que se ve impactada por la labor de la compañía, 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 articular su rol con el propósito organizacional. En palabras de *TLISC1*: “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” (comunicación personal, 26 de abril de 2021).

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”, (*SLSC1*, comunicación personal, 7 de abril de 2021).

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

No obstante, existen varios desafíos para que las estrategias de voluntariado corporativo tengan el impacto esperado, alineado con la ISC, entre ellos, la falta de tiempo de los empleados. Como dice *TLP2*, “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” (comunicación personal, 19 de abril de 2021).

Por otra parte, de forma paralela al voluntariado corporativo surgen en las organizaciones algunas iniciativas emergentes y no corporativas, como lo que menciona *TE2*: “Lo que hemos hecho como oficina es participar en centros geriátricos, reunir a varias familias y apadrinarlas para ayudarles en sus necesidades...” (comunicación personal, 19 de abril de 2021).

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 ISC 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 el vínculo con la comunidad, es decir, la historia de la persona, sus valores y convicciones, su vocación y sus relaciones.

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 ISC. Frente a esto, *SLP1* argumenta:

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. (Comunicación personal, 21 de abril de 2021).

4.4. Retos derivados de la cultura corporativa

Uno de los hallazgos emergentes más importantes es que las personas entrevistadas, en su mayoría, encuentran más barreras organizacionales que personales para la apropiación de la ISC. Dicho en 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 *SLISC2*, “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” (comunicación personal, 7 de abril de 2021).

Además, “en esa pelea entre lo urgente y lo importante hay un desbalance que nos persigue mucho, que no nos deja mantener el foco”, (*SE2*, comunicación personal, 20 de abril de 2021), lo cual refleja la falta de tiempo que perciben las personas para dedicarse, como dice *PE2*, “a experimentar y crear proyectos que aparentemente no impactan directamente nuestros resultados” (comunicación personal, 27 de mayo de 2021).

Asimismo, los entrevistados evidencian que “lo primero que tenemos que aprender es que no estamos aislados” (*SE1*, comunicación personal, 21 de abril de 2021), lo cual demuestra que el trabajo por silos es una característica cultural en las organizaciones que disminuye las conexiones y fomenta que las personas se encaucen únicamente en su rol y consideren limitadas opciones de reenfocar su trabajo.

En síntesis, existe la necesidad en las compañías de aproximarse al reto de apropiación de la ISC bajo una mirada holística:

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. (Ackoff, 2012, p. 43)

5. PROPUESTA PARA LA APROPIACIÓN SISTÉMICA DE LA ISC EN LAS ORGANIZACIONES

La base para gestionar estratégicamente la ISC es su entendimiento desde una mirada sistémica. “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” (Pantoja-Aguilar y Garza-Treviño, 2019, p. 143)

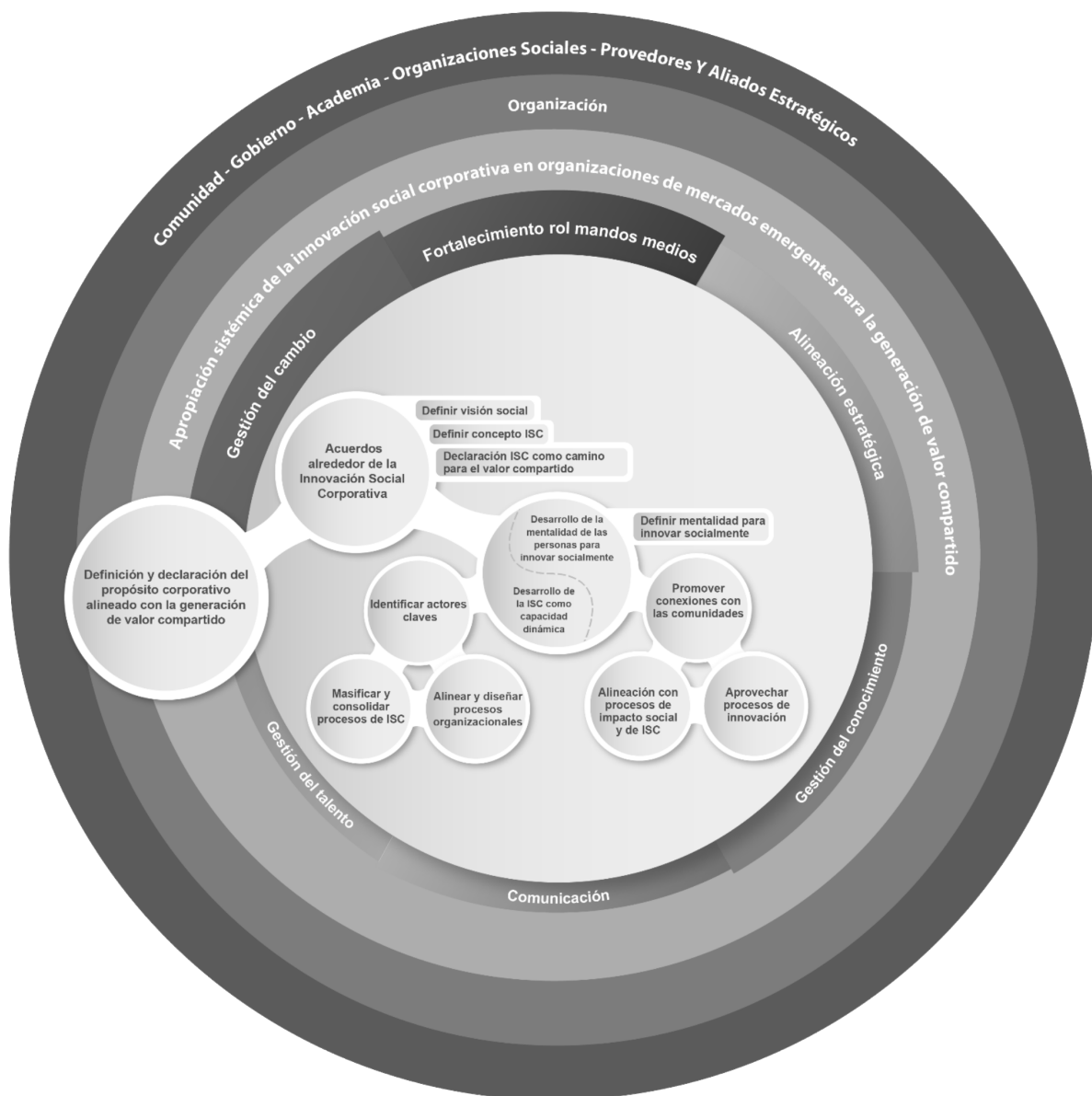
Por esto, entendiendo que para el proceso de apropiación de la ISC son valiosos los actores individuales y los colectivos, al igual que las acciones corporativas y las emergentes, se propone un marco de referencia en el que la ISC y su apropiación se promueva desde un enfoque sistémico.

Dicho marco de referencia parte del análisis comparativo y complementario que se hace entre lo consultado en la revisión bibliográfica y los hallazgos de las entrevistas y la realidad de cada una de las organizaciones:

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes: una propuesta para la generación de valor compartido

Figura 1. Marco de referencia para la apropiación sistémica de la ISC en las organizaciones: Un camino para lograr el VC



Este marco de referencia propone cuatro dimensiones:

1. Definición y declaración del propósito corporativo alineado con el VC
2. Acuerdos corporativos alrededor de la ISC
3. Desarrollo de la mentalidad de las personas para innovar socialmente
4. Desarrollo de la ISC como capacidad dinámica

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

Adicionalmente, se recomiendan los habilitadores estratégicos, es decir, aquellos elementos que, gestionados con un enfoque sistémico y transversal, pueden propiciar un contexto propicio para la apropiación de la ISC: 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 y en los hallazgos de las entrevistas.

5.1. Dimensión: Definición y declaración del propósito corporativo alineado con la generación de 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, un reflejo de la evolución cultural de las mismas. Se propone hacerlo bajo la definición de un propósito corporativo, pues de esta manera se facilitará que las personas se sientan identificadas con un objetivo superior.

El propósito debe ser alineado con el VC. Así será posible atraer clientes con conciencia social, reclutar y motivar a los trabajadores, y obtener una ventaja competitiva (Mohieldin & Shehata, 2021).

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

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



Fuente: elaboración propia.

5.2. Dimensión: Acuerdos corporativos alrededor de la ISC

Los empleados necesitan conocer cómo aportar al propósito corporativo, y es justamente en esa búsqueda donde se propone posicionar la ISC como un camino para esta contribución.

No obstante, para poder dar respuesta al cómo es importante resolver 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:

1. Definir la visión social de la organización, en la que se reflejen los puntos de intersección entre las necesidades sociales existentes y priorizadas, y aquellas en las que desde el *core* del negocio se puede aportar. Esta visión puede estar alineada con los ODS.

2. Concretar el concepto de ISC para la compañía, una definición que debe resonar con la organización, su negocio y cultura, recordando la diferencia entre innovación con impacto social e IS.
3. Definir oficialmente la ISC como uno de los caminos priorizados para generar VC. Esto permitirá que la ISC sea apropiada por otras áreas diferentes a la fundación o a sostenibilidad, entendiéndose como una oportunidad de crecer los negocios a partir del aporte a las problemáticas sociales, alejándose del asistencialismo y la filantropía.

Figura 3. Habilitadores estratégicos para los acuerdos alrededor de la ISC



Fuente: elaboración propia.

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

Tabla 2. Elementos clave de los habilitadores estratégicos para los acuerdos alrededor de la ISC

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 • Incluir estos acuerdos conceptuales en los marcos corporativos de las organizaciones
Gestión del talento	<ul style="list-style-type: none"> • Cocreación de definiciones
Fortalecimiento rol MM	<ul style="list-style-type: none"> • Promover conductas integrativas en los MM, es decir, buscar que sinteticen 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, y aprovecharlo 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)

Fuente: elaboración propia.

5.3. Dimensión: Desarrollo de la mentalidad de las personas para innovar socialmente

En línea con los acuerdos corporativos que se realicen, es importante definir la mentalidad deseada en las personas que innovan socialmente en la organización: ¿cuáles son sus rasgos?, ¿qué conocimientos son necesarios y cuáles se pueden adquirir? Así es posible caracterizar el talento que se quiere atraer y desarrollar.

Se propone —aunque de acuerdo con la particularidad de la organización podría variar— 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 materializan iniciativas que aportan a la satisfacción de necesidades sociales, a la vez que crean y fortalecen relaciones sociales de manera genuina (Tabla 3).

Tabla 3. 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 los resultados de la investigación cualitativa y de la revisión de Apreti *et al.*, 2013; Aristizábal Hernández, 2012; Dees *et al.*, 2001; Gryszkiewicz *et al.*, 2018; Lawrence, 2014; Mulgan, 2007; Urbano *et al.*, 2010; WBCSD Education, 2016; Westall y Chalkley, 2007.

Para desarrollar la mentalidad de las personas e innovar socialmente es necesario:

1. Promover conexiones de los empleados con la comunidad y la realidad social: 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 (Lawrence *et al.*, 2014). De esta manera se aumenta la capacidad innovadora de la sociedad y se abordan las causas subyacentes de las problemáticas sociales. Además, Seclen-Luna *et al.* (2020) también proponen entablar relaciones con competidores y otras compañías, buscando fortalecer las conexiones en torno a objetivos comunes y al desarrollo de las comunidades.
2. Apalancarse en procesos de apropiación de la innovación en la organización: Cuando en las organizaciones la innovación es una capacidad dinámica, es recomendable apalancarse en esta para promover la apropiación de la ISC. Se trata de crear una “estructura de oportunidades” para involucrar a los empleados en la ISC, reutilizando incluso las plataformas de innovación empresarial existentes (Baltazar, 2015), fuentes que, según Mirvis y Googins (2018a), se dan

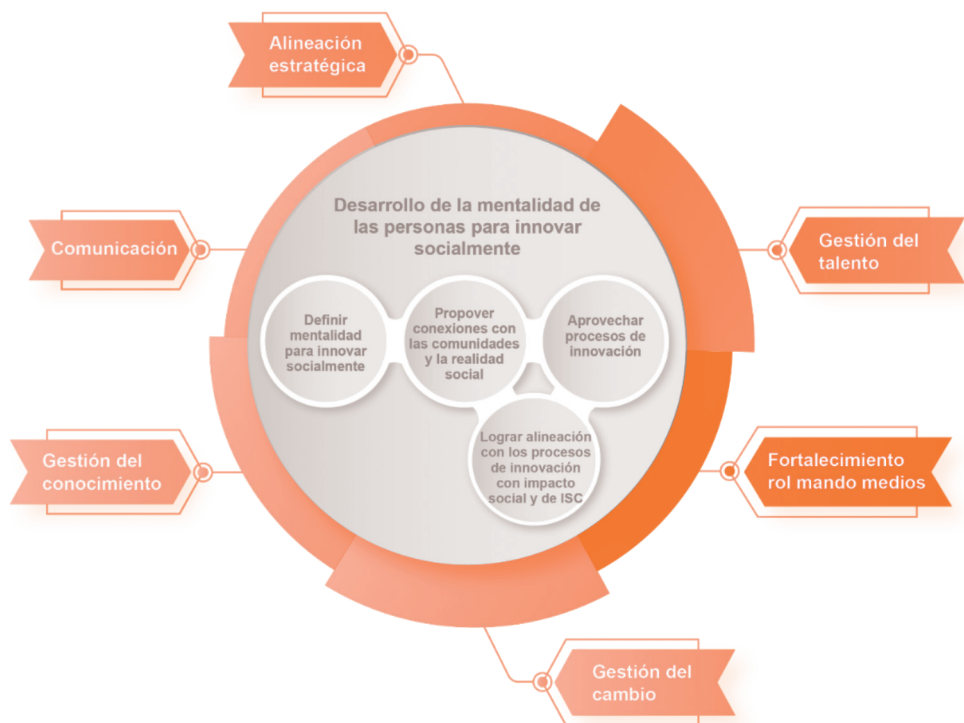
Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes: una propuesta para la generación de valor compartido

de adentro hacia afuera y de abajo hacia arriba, tales como intraemprendimiento social, innovación desde los empleados, concursos o experimentos.

3. Alineación y aprovechamiento de procesos de innovación con impacto social y de ISC: Mapeo de las iniciativas que tienen elementos de ISC, lideradas por cualquier área para alinearlas con las declaraciones de la organización alrededor de la ISC y elevarlas a un nivel estratégico.

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



Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. 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 • 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 ISC en su rol diario, y el aporte que hace el propósito corporativo • Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados, entendiendo que este contribuye a la efectividad de las acciones de las organizaciones en sus esfuerzos por una actuación socialmente responsable (Robles <i>et al.</i> 2020)
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 • 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 ISC 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 • Recompensar las victorias tempranas asociadas con la apropiación de la ISC

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

Habilitador estratégico Elementos clave

Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambiar los conocimientos sobre las necesidades sociales y la realidad de las comunidades • Adoptar los conocimientos alrededor de cómo hacer ISC, 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 de quienes innovan socialmente como un perfil aspiracional, evidenciando los beneficios y apelando a las motivaciones que sienten las personas para la apropiación de la ISC, 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 ISC, evidenciando la manera en la que se puede llevar a cabo

Fuente: elaboración propia.

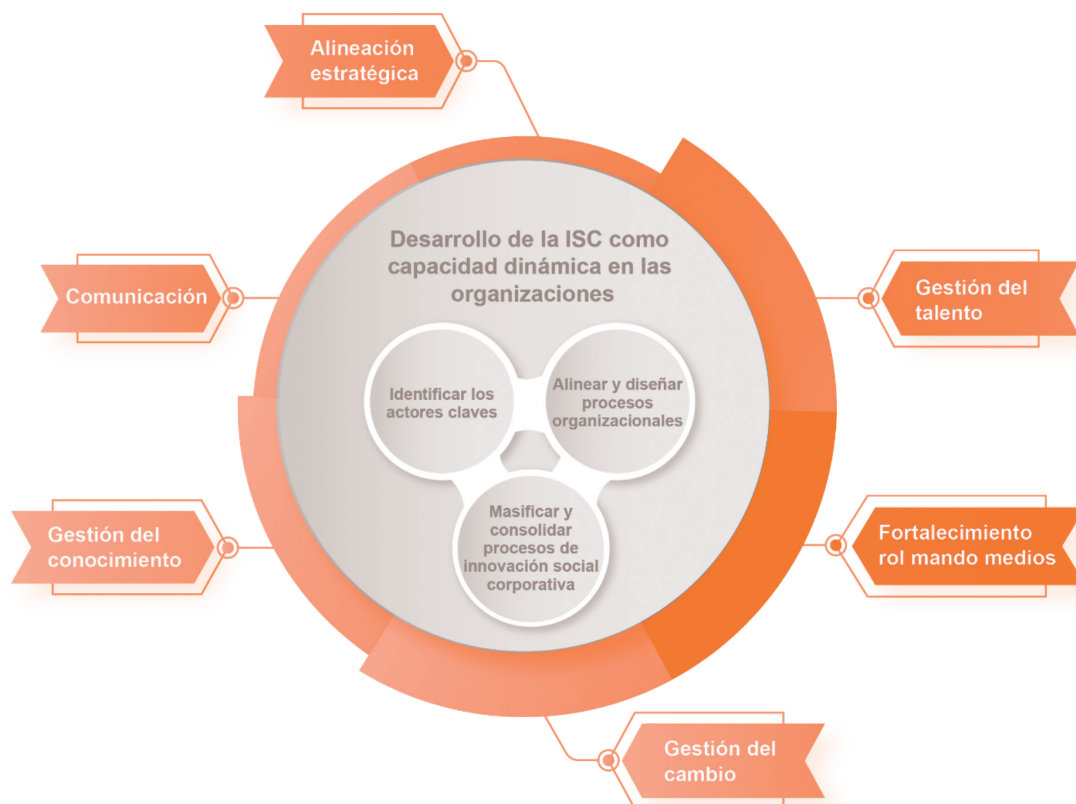
5.4. Dimensión: Desarrollo de la ISC como capacidad dinámica en las organizaciones

La amplificación de conocimiento implica elevar la apropiación de lo individual a lo colectivo. Lograr una apropiación colectiva es desarrollar la ISC como capacidad dinámica de las compañías. Para ello, es importante tener en cuenta lo siguiente:

1. Identificar los actores clave que sean atractores positivos para la apropiación colectiva de la ISC: Apalancándose con especial énfasis en los MM y en las nuevas generaciones, quienes se han caracterizado por su deseo de ayudar a impulsar un cambio positivo en sus comunidades (la Encuesta Global de *Millennials* de Deloitte, 2020) lo que trasciende las estructuras organizacionales.
2. Alinear y diseñar procesos organizacionales para mejorar la aptitud del sistema hacia la ISC como una prioridad: Lograr que las personas sean multiplicadores de la generación de valor compartido, haciendo su mayor contribución a través de las prácticas cotidianas, de conductas concretas y espontáneas (Oliari *et al.*, 2021).
3. Masificar y consolidar procesos de ISC en la organización para que esta haga parte de la cotidianidad de la compañía: 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 ISC como capacidad dinámica en las organizaciones



Fuente: elaboración propia.

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

Tabla 5. Elementos clave de los habilitadores estratégicos para el desarrollo de la ISC como capacidad dinámica en las organizaciones

Habilitadores estratégicos	Elementos clave
Alineación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la ISC 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 ISC, 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 ISC y el logro del propósito • Aprovechar las herramientas y formas de trabajo para la promoción de proyectos de ISC con participaciones activas y democráticas
Fortalecimiento del 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 lo social, quienes tengan potencial para ser los embajadores del tema, patrocinar y gestionar los proyectos de ISC • 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 <i>cómos</i> 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, el valor compartido y la ISC. • Acompañar de forma personalizada a los líderes para nivelar su apropiación de la ISC • 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 ISC, de las lecciones aprendidas y buenas prácticas de otros proyectos, de la capitalización de los procesos de ISC, entre otros • Extrapolar la gestión del conocimiento sobre la ISC a las comunidades y grupos de relación, posibilitando incluso que se ofrezca como un servicio para acompañarlos a lograr la generación de VC desde sus negocios, a través de la ISC • Capitalizar los proyectos de ISC 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

Fuente: elaboración propia.

6. 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 más de 4000 empleados—, es posible comprender de qué forma se da la ISC en las organizaciones, cuáles son las barreras y los habilitadores estratégicos para su apropiación.

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 el significado de ISC. 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.

Por ello, esta investigación exploratoria es la primera en entregar una propuesta metodológica y teórica concreta para diseminar la ISC en todos los niveles de la organización, planteando intervenciones que, de forma sistémica, la eleve hacia los niveles estratégicos y corporativos, pero a la vez la aterrice en la cotidianidad de la cultura y de los empleados.

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

Dichas dimensiones están apalancadas por habilitadores estratégicos que permiten gestionar la apropiación de la ISC con un enfoque sistémico, interviniendo 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 los siguientes: 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 ISC o que, incluso, no cuenten con un propósito declarado y alineado a la generación de VC. 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 ISC, mostrándolo como un tema próximo y valioso.

De esta manera, será posible alejar la ISC 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.

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

Pero, sobre todo, será un camino que permitirá a las compañías conectar con las necesidades sociales de manera más contundente, donde las comunidades tengan protagonismo y los diferentes actores de los ecosistemas colaboren e intervengan en las brechas sociales persistentes en los países emergentes.

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 diferencias conceptuales existentes en las organizaciones alrededor de lo que significa la IS para la compañía, un elemento que *–a priori–* se creía resuelto, entendiendo que, en la narrativa de estas entidades, la ISC es protagonista.

En consecuencia, otra limitación fue comprender que, si bien las entidades elegidas son reconocidas por su labor en lo social, no necesariamente están haciendo ISC ni conectan a las comunidades durante todo el proceso, aun cuando así lo declaren. Por esto, no todas las iniciativas pueden considerarse realmente como buenas prácticas para la ISC, sino que se tratan de elementos con potencial para ser gestionados.

Finalmente, 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, ajustarlo al contexto de cada organización. 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.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff, R. (2012). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. Limusa Wiley.

Alfaya, S. (2019). *Impacto, contribución al entorno y licencia social*. KPMG Tendencias. Recuperado de <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*, 37-52. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17429865004.pdf>

Arboleda, C.A., Arias, C. M., Pérez, E. O., & Correa, P. (2020). Social innovation as a Strategy to Strengthen Community Rural Tourism. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 92-104. doi: 10.37960/revista.v25i89.31390

Aristizábal Hernández, G. A. (2012). *Modelo sistémico para el desarrollo de capacidades de innovación en el marco de la sostenibilidad corporativa* [Tesis de Maestría en Ingeniería Administrativa]. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/11892>

Baltazar Herrera, M. E. (2015). Creating Competitive Advantage by Institutionalizing Corporate Social Innovation. *Journal of Business Research*, 68, 1468-1474. doi:10.1016/j.jbusres.2015.01.036

- Bautista, M. y van Niekerk, L. (2022). A Social Innovation Model for Equitable Access to Quality Health Services for Rural Populations: A Case from Sumpaz, a Rural District of Bogota, Colombia. *International Journal for Equity in Health*, 21(1), 1-12. doi: 10.1186/s12939-022-01619-2
- Cheng, H., Song, F., & Li, D. (2017). How Middle Managers' Participation in Decision-Making Influences firm Innovation Performance. *Chinese Management Studies*, 72-89. doi:10.1108/CMS-12-2016-0253
- Clouet, M. E., & Alfaro, J. (2020). *La innovación social en la cultura organizacional* [Tesis de Maestría en Gobierno y Cultura de las Organizaciones]. Universidad de Navarra.
- Dan, T. D., & Alana, N. (2020). Academic Library Middle Managers as Leaders: In Their Own Words. *Journal of Library Administration*, 41-70. 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*. Wiley.
- Delgado, D., Concha, C., Vidal, G., & Fernández, A. (2021). Innovación social en comunidades rurales: experiencia en aprovechamiento de residuos sólidos (Cauca, Colombia). *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, 31, 75-108. doi: 10.4422/ager.2021.03
- Deloitte. (2020). *La Encuesta Global de Millennials*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articulos/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).
- Domanski, D. (2016). *Innovación social en Latinoamérica*. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Parque Científico de Innovación Social.
- 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), 113-128. doi: 10.15446/innovar.v31n80.93668
- Escudero, M., & García-Lama, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina*. Universidad de Deusto. Recuperado de <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/otraspub/otraspub06.pdf>
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 464-485. doi: 10.1111/1467-6486.00059

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes: una propuesta para la generación de valor compartido

- Geradts, T., Phung, L. L., & van Herpen, M. (2019). What Holds Back Corporate Social Innovators. *Harvard Business Review*.
- 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 (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (pp. 466-480). Edward Elgar.
- Gómez-Trujillo, A., Vélez-Ocampo, J., Castrillón-Orrego, S., Álvarez-Vanegas, A., & Manotas, E. (2021). Responsible Patterns of Production and Consumption: The Race for the Achievement of SDGs in Emerging Markets. *AD-minister*, (38), 93-120. doi: 10.17230/Ad-minister.38.4
- 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?* LSE Business Review. Recuperado de <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=In%20everyday%20innovation%20contexts%2C%20openness,three%20characteristics%20for%20inno>
- Gutiérrez, A. (22 de julio de 2021). Colombia es uno de los países emergentes que más recibe inversión extranjera directa. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/colombia-es-uno-de-los-paises-emergentes-que-mas-recibe-inversion-extranjera-directa-3205255#:~:text=Todo%20esto%20hace%20que%20Colombia,de%20empresas%20privadas%20del%20mundo>
- Henao-Calad, M., & Álvarez-Mesa, C. (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*, 153-182. doi: empiria.51.2021.30811
- Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., & Kaletka, C. (2014). *Theoretical Approaches to Social Innovation. A Critical Literature Review. A Deliverable of the Project: 'Social Innovation: Driving Force of Social Change'(SI-DRIVE)*. Sozialforschungsstelle.
- Hubert, A. (2010). *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*. BEPA.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 337-359.

- Jailler, É., Carmona Hoyos, Y., & Suárez Díaz, L. (2015). Los retos de la comunicación en la apropiación social del conocimiento, en algunas experiencias significativas de la innovación social en Medellín. *Comunicación*, 39-54. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/articulo/view/2352>
- Jailler-Castrillón, É., Ramírez-Ramírez, L. F., Sampedro Gaviria, C. A., & Arboleda Jaramillo, C. A. (2020). Innovación social: Evolución del concepto en el tiempo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1637-1654 .
- Kania, J., Kramer, M., & Patti, R. (2014). Strategic Philanthropy for a Complex World. *Stanford Social Innovation Review*, 26-33.
- Kay, N. M. (2018). Extending the Dynamic Capabilities Framework: Pisano on Choice, Learning, and Competition. *Industrial and Corporate Change*, 1159-1163. doi: 10.1093/icc/dty045
- Klein, J.-L. (2013). Social Innovation at the Crossroads Between Science, Economy and Society. En F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation* (pp. 9-12). doi: 10.4337/9781849809993.00010
- Lawrence, T., Dover, G., & Gallagher, B. (2014). Managing Social Innovation. En M. Dogson, D. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 316-334). Oxford University Press.
- Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. B., & Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: Estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista EAN*, 37-56. doi: 10.21158/01208160.n85.2018.2047
- Mintzberg, H. (2010). *Developing Naturally: From Management to Organization to Society to Selves*. Recuperado de https://mintzberg.org/sites/default/files/article/download/developing_naturally_from_management_to_organization_to_society_to_selves_pdf_march_2012.pdf
- Mirvis, P., & Googins, B. (2018). 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 (Eds.), *Business Strategies for Sustainability*. Routledge. doi: 10.4324/9780429458859-11
- Mirvis, P., & Googins, B. (2018). Engaging Employees as Social Innovators. *California Management Review*, 60, 25-50. doi: 10.1177/0008125618779062
- Mirvis, P., Baltazar Herrera, M. E., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate Social Innovation: How Firms Learn to Innovate for the Greater Good. *Journal of Business Research*, 69, 5014–5021. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.073
- Mohieldin, M., y Shehata, M. (2021). The SDGs as an Operational Framework for Post COVID-19 Response and Recovery. *AD-minister*, (38), 5-42. doi: 10.17230/Ad-minister.38.1

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes:
una propuesta para la generación de valor compartido

- Montgomery, T. (2016). Are Social Innovation Paradigms Incommensurable? *Voluntas*, 1979-2000.
- Moore, C. (2014). *Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What's the difference?* Heifer International. Recuperado de https://cdn.ymaws.com/www.andeglobal.org/resource/dynamic/blogs/20140529_154810_12047.pdf
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). General Introduction: The Return of Social Innovation as a Scientific Concept and a Social Practice. *The International Handbook on Social Innovations*, 1-6
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 1969-1990.
- Mugny, G., Quiazade, A., & Tafani, E. (2001). Dynamique Représentationnelle et Influence Sociale. En P. Moliner (Ed.), *La dynamique des représentations sociales*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Mulgan, G. (2007). *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Recuperaod de <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. doi: 10.1108/S1877-63612014000014008
- 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*, 168-182. doi: 10.1002/gsj.1125
- Oliari, T., Stefano, S., de Andrade, S., & Luz, L. (2021). Sustainable Strategic Alignment between People Management Models of Organizational Sustainability: Insights from Brazil. *Recap - Revista de Carreiras & Pessoas*, 31-49. doi: 10.23925/recap
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1987). *Nuestro futuro común*. ONU.
- Pabón Correa, R. (2018). Apropiación social del conocimiento: Una aproximación teórica y perspectivas para Colombia. *Educación y Humanismo*, 116-139. doi: <http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.20.34.2629>
- Pallot, M., Trousse, B., Senach, B., & Scapin, D. (Agosto de 2010,). Living lab Research Landscape: From user Centred Design and user Experience Towards user Cocreation. First European Summer School "Living Labs", Inria (ICT Usage Lab), Userlab, EsoceNet, Universcience, Paris, France.

- Pantoja-Aguilar, M., & Salazar Garza-Treviño, J. R. (2019). Etapas de la administración: Hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, 139-154. doi: 10.21158/01208160.n87.2019.2412
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2019). Rough diamonds in emerging markets: legacy, competitiveness, and sustained high performance. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(3), 363-386. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2019-0057>
- Peck, J., & Tickell, A. (2002). Neoliberalizing space. *Antipode*, 380-404.
- Peerally, J. A., De fuentes, C., Santiago, F. & Zhao, S. (2022). The Sustainability of Multinational Enterprises' Pandemic-Induced Social Innovation Approaches. *Thunderbird International Business Review*, 64(2), 115-124. doi: 10.1002/tie.22256
- Peirson, N. (19 de agosto de 2020). *COVID and the Future of Talent Management*. HR Daily Advisor. Recuperado de <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/08/19/covid-and-the-future-of-talent-management/>
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? *The Journal of Socioeconomics*, 878-885. doi: 10.1016/j.socec.2009.02.011
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review, América Latina*.
- Restrepo-Medina, L. P., Arias-Arciniegas, C. M., Correa-Cadavid, C. M., Restrepo-Quirós, J. H. (2021). Innovación social y pública: Experiencias de laboratorios en la ciudad de Medellín. *Revista Trilogía*, 13(25), 1-34. doi: 10.22430/21457778.1907
- Robles, C., Alviter, L., & Martínez, E. (2020). Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario: Un análisis de empresas medianas de manufactura en México. *AD-minister*, (36), 31-44. doi: doi.org/10.17230/Ad-minister.36.2
- Roldán, E. (2017). *Elementos clave para el aprovechamiento de la innovación social en la empresa privada* [Tesis de Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento]. Universidad EAFIT. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12252>
- Ruiz, S. (2021). *Liderazgo sostenible: Hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza*. Harvard Deusto. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-sostenible-hacia-un-nuevo-modelo-de-empresa-y-gobernanza>
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship & World Economic Forum (2016). *Social Innovation: A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*. Geneva. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Social_Innovation_Guide.pdf

Laura Franco-Arango · Catalina Álvarez-Mesa

Apropiación sistémica de la innovación social corporativa en organizaciones de mercados emergentes: una propuesta para la generación de valor compartido

- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 15-42.
- Seclen-Luna, J. P., Ponce, F., & Córdova, M. (2020). Exploring Enabling Factors for Innovation Outcomes. A Firm-Level Analysis of Peruvian Companies. *AD-minister*, (36), 97-112. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.36.5>
- Shankar, V., & Narang, U. (2020). Emerging Market Innovations: Unique and Differential Drivers, Practitioner Implications, and Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1030-1052. doi: 10.1007/s11747-019-00685-3
- Stake, R. (2013). Estudios de investigación cualitativa. En Denzin, N. & Lincoln (Eds.), *Manual de Investigación cualitativa* (pp. 154-197). Gedisa.
- Stake, R. (2010). *Qualitative Research: Studying how Things Work*. The Guilford Press.
- Tabares, S. (2020a). Insights from Corporate Social Innovation: A Research Agenda. *Social Enterprise Journal*, 16(3), 317-338. doi: 10.1108/SEJ-08-2019-0057
- Tabares, S. (2020b). Do Hybrid Organizations Contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280(1). doi: 10.1016/j.jclepro.2020.124615
- Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro Soriano, D. (2010). Analyzing Social Entrepreneurship from an Institutional Perspective: Evidence from Spain. *Journal of Social Entrepreneurship*, 54-69. doi: 10.1080/19420670903442061
- Van der Have, R., & Rubalcaba, L. (2016). Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies. doi: 10.1016/j.respol.2016.06.010
- Varadarajan, R., & Kaul, R. (2018). Doing well by doing Good Innovations: Alleviation of Social Problems in Emerging Markets through Corporate Social Innovations. *Journal of Business Research*, 86, 225-233. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.03.017
- WBCSD Education (2016). *Skills for Social Innovation*. WBCSD Leadership Program. Recuperado de <http://docs.wbcds.org/2016/09/Social-Skills.pdf>
- Westall, A., & Chalkley, D. (2007). *Social Enterprise Futures*. The Smith Institute.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 1190-1221. doi: 10.1177/0149206308324326