

---

# La cultura como motor de la innovación social corporativa: descifrando sus factores clave

## *Culture as a Driver of Corporate Social Innovation: Deciphering Its Key Factors*

RECIBIDO: 7 DE OCTUBRE DE 2020 / ACEPTADO: 26 DE JUNIO DE 2021

---

MARÍA EUGENIA CLOUET

Universidad de Navarra  
ORCID: 0000-0001-9680-5521  
meclouet@gmail.com

JOSÉ ANTONIO ALFARO-TANCO

Universidad de Navarra  
ORCID: 0000-0001-8502-974X

MÓNICA RECALDE VIANA

Universidad de Navarra  
ORCID 0000-0003-4100-975X

### Resumen

Este trabajo estudia la cultura organizacional (CO) como motor para impulsar la innovación social corporativa (ISC) en las empresas. Con una metodología basada en la revisión sistemática de la literatura, la principal contribución académica es el diseño de un marco teórico que permite dilucidar qué tipo de CO es la más adecuada para albergar la ISC, así como una propuesta original de factores clave para promover dicha cultura. Esta propuesta pretende también ser una guía para directivos y profesionales a fin de implantar culturas organizacionales proclives a la innovación social en sus empresas.

**Palabras clave:** Innovación social, Innovación Social Corporativa, Cultura Organizacional

### Abstract

This work studies the organizational culture as the motor to promote the corporate social innovation in companies. Through a systematic literature review, the main academic contribution is the design of a theoretical framework that allows defining the most appropriate characteristics of the organizational culture for the development of CSI activities and the role of the key factors to promote it. This proposal aims to become a guideline to managers and professionals in order to develop organizational cultures prone to social innovation inside firms.

**Keywords:** Social Innovation, Corporate Social Innovation, Organizational Culture

## INTRODUCCIÓN

La actual crisis sanitaria ha venido a cuestionar, entre otras cosas, qué rol deben jugar las empresas y su cultura organizacional (CO) para dibujar un horizonte más sostenible. En medio de tanta incertidumbre, no son pocas las compañías que miran hacia la innovación como uno de los elementos clave no sólo para gestionar el impacto económico y social de la Covid-19 sino también para seguir ofreciendo productos y servicios sostenibles y asequibles. Concretamente, la Innovación Social Corporativa (ISC) se perfila como una solución certera para enfrentar todos los retos mencionados<sup>1</sup>.

Sin embargo, dada la novedad de este fenómeno de estudio, apenas se hallan investigaciones que guíen a los directivos en su implantación dentro de las compañías. En la misma línea, tampoco la academia ha clarificado hasta el momento qué principios o factores actúan como *motor* para impulsar las prácticas de innovación social dentro de las organizaciones.

Ante este vacío de la literatura, nuestro trabajo analiza el papel de la CO en el impulso de la innovación social de la empresa. Tanto es así que la hipótesis que rige esta investigación es que la CO constituye un *motor* fundamental que propulsa estas prácticas sociales. De hecho, no son pocos los estudios que señalan a la CO como elemento clave para estimular o inhibir la innovación y responsabilidad social en las compañías por su capacidad para influir en la motivación, en el comportamiento innovador de los empleados y, por lo tanto, en sus resultados<sup>2</sup>. Con esta premisa y dados los escasos precedentes teórico-empíricos, se ha realizado una revisión teórica de dichos antecedentes para diseñar un marco teórico singular y una propuesta de factores.

Desde esta doble óptica y, gracias a una revisión sistemática de la literatura, se han identificado cinco factores clave dentro la CO que impulsan la innovación social: misión/propósito organizacional, liderazgo, estructura, métricas y recompensas, y el entorno. Unido a lo anterior, se ha hallado un factor transversal de relevancia estratégica: la comunicación. Dichos factores son, a su vez, facilitadores o barreras, es decir, pueden propulsar la innovación social o bien levantar fronteras para que la ISC emerja y fluya dentro de las empresas.

---

1 Phillips, J.; Deiglmeier, K. y Mills, D. (2008); Baltazar Herrera, M. E. (2015); van der Have, R. y Rubalcaba, L. (2016); Mirvis, P.; Baltazar Herrera, M. E.; Googins, B. y Albareda, L. (2016); Jali, M. N.; Abas, Z. y Ariffin, A. S. (2017).

2 Hartmann, A. (2006); Naranjo-Valencia, J. y Calderón Hernández, G. (2015); Tejeiro Koller, M. R. (2016).

Este modelo tiene la intención de contribuir a la comunidad empresarial como guía para implantar estos complejos procesos gracias a unos elementos-factores que los articulen. Igualmente, facilitan que las actividades de ISC surjan desde cualquier área o miembro de la organización y no sólo desde las áreas de innovación y/o desarrollo.

Por último, el artículo se estructura de la siguiente manera: primero, se introduce el concepto de innovación social corporativa. Seguidamente se presenta la metodología utilizada y da paso a la descripción del marco teórico compuesto por una fundamentación teórica de la cultura organizacional para justificar su relevancia en torno al objeto de estudio y una propuesta de factores. Finalmente, se dan conclusiones teórico-prácticas.

## I. INNOVACIÓN SOCIAL CORPORATIVA: ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE? DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA IS EN LAS EMPRESAS

La innovación social (IS) se presenta como un fenómeno complejo y multidimensional que tiene un papel preponderante en el discurso político-social y como objeto de estudio<sup>3</sup>. Esto se debe, por un lado, al interés creciente que han demostrado al respecto diversas disciplinas, tales como la economía, la sociología, las ciencias de la administración, entre otras. Y, por el otro, al incremento y difusión de prácticas de IS en la sociedad.

De acuerdo con Gurrutxaga<sup>4</sup> la IS se constituye como un objeto más que responde con una lógica distinta de la económica-tecnológica, dado que persigue otros fines, se afirma desde otros medios y alcanza objetivos no previstos por la lógica meramente económica. Las prácticas más extendidas y difundidas suelen ser las promovidas por los emprendimientos o empresas sociales<sup>5</sup>, iniciativas que emergen como “híbrido” con el objetivo de crear valor social y satisfacer una necesidad social con una lógica de negocio que sea

---

3 Abreu Quintero, J. L. (2011).

4 Gurrutxaga Abad, A. (2013).

5 Ambos términos tienen sus raíces en el sector sin fines de lucro, excluyendo implícita o explícitamente a las organizaciones públicas y privadas. El emprendimiento social se enfoca en las cualidades del emprendedor. Contrariamente, el campo de la empresa social tiende a centrarse en las organizaciones. Estos campos se han adoptado porque son nuevas formas de lograr fines más grandes, pero no son las únicas. Phills, J.; Deiglmeier, K. y Mills, D. (2008).

rentable. Se trata de un concepto con un largo recorrido, que surgió en el siglo XIX en el ámbito de las ciencias sociales, específicamente, en la sociología.

En cuanto a la definición de la IS, en palabras de Pol y Ville<sup>6</sup> sigue siendo “demasiado vaga para ser aplicada de manera útil a la investigación académica” lo que hace que se esté frente a un término ambiguo. Sin embargo, la IS es un ámbito de estudio en crecimiento que presenta nuevos desafíos, tanto para las prácticas de gestión como para las políticas. Asimismo, tiene el potencial de alterar la estructura de los sistemas de innovación, las identidades y las estrategias empresariales, y la motivación sus miembros, así como también la gobernanza pública y privada<sup>7</sup>.

La IS se fundamenta en la literatura de la innovación, la cual aclara que sus raíces transversales surgen de dos paradigmas<sup>8</sup>: uno de naturaleza sociológica y otro económica. En el primer caso, se concibe la IS como un concepto “transformador” que apunta a cambios en la sociedad. Esta perspectiva considera la IS como solución a los problemas sociales a través de metas en aspectos como “prácticas sociales” y “transformación social”<sup>9</sup>. La perspectiva económica, en cambio, afirma que la naturaleza de la IS es más instrumental y que las transformaciones que genera están correlacionadas con los impactos sociales y la introducción de ideas novedosas (sistemas, procesos, productos o servicios) que satisfacen las necesidades insatisfechas que surgen del fracaso de los paradigmas convencionales<sup>10</sup>.

Este último es el enfoque que asumen los estudios en gestión y empresas, ya que el concepto se centra más en la necesidad de innovar para lograr resultados tanto económicos como sociales<sup>11</sup>. Por eso, se puede deducir que, cuando se habla de IS en las empresas, el término apropiado a utilizar es el de innovación social corporativa (ISC).

El concepto de ISC aparece introducido en la literatura por Kanter<sup>12</sup> como un nuevo paradigma para la innovación, una asociación entre la empresa y el interés público que produce un cambio rentable y sostenible para ambas partes. Cuando las empresas abordan las necesidades sociales de esta manera,

---

6 Pol, E. y Ville, S. (2009), p. 878.

7 van der Have, R. y Rubalcaba, L. (2016).

8 Martínez, F.; O’Sullivan, P.; Smith, M. y Esposito, M. (2017).

9 Cajaiba-Santana, G. (2014).

10 Dawson, P. y Daniel, L. (2010).

11 Tabares, S. (2020).

12 Kanter, R. M. (1999).

se interesan en los problemas y los tratan con el mismo esfuerzo que tratarían cualquier otro proyecto fundamental para sus operaciones, involucran a su personal más talentoso, sus mejores habilidades e invierten recursos. Esto no es una cuestión filantrópica ni caridad; es I + D, en definitiva, una inversión empresarial estratégica.

No obstante, de acuerdo con el trabajo de Tabares<sup>13</sup> la definición con mayor número de menciones en la literatura fue introducida por Mirvis<sup>14</sup> quienes definieron la ISC como: “una estrategia que combina el conjunto único de activos corporativos (habilidades emprendedoras, innovación, capacidades, perspicacia gerencial, habilidad para escalar, etc.) en colaboración con los activos de otros sectores para co-crear soluciones innovadoras a complejos problemas sociales, económicos, y cuestiones ambientales que impactan en la sostenibilidad tanto de las empresas como de la sociedad”.

En la literatura se advierte que la ISC surge como el nuevo paradigma de innovación para obtener tanto beneficios económicos como sociales<sup>15</sup>. Asimismo, es un término cercano a otros tales como la IS, el emprendimiento social y la innovación en general. Incluso las raíces de la ISC también se han vinculado al desarrollo sostenible, el marketing, las alianzas estratégicas, creación de valor compartido, organizaciones híbridas y la responsabilidad social corporativa siendo este último debate el que recibió mayor atención, los estudios han realizado un esfuerzo *titánico* por clarificar qué es y qué no es la ISC<sup>16</sup>.

Se observan en abundancia artículos conceptuales y falta de estudios empíricos. No obstante, a pesar del incremento del número de publicaciones en la última década que pone en evidencia la relevancia científica que genera, aún no ha podido proporcionar una mejor comprensión sobre cómo las empresas pueden adoptar e integrar la ISC a su estrategia y operaciones<sup>17</sup>.

Como puede verse, la ISC es un concepto ambiguo que - al igual que la IS - presenta interpretaciones divergentes en la literatura lo que evidencia, por un lado, la falta de consenso respecto a su significado y, por el otro, uno de los

---

13 Tabares, S. (2020).

14 Mirvis, P.; Googins, B. y Kiser, C. (2012), p. 3.

15 Jali, M. N.; Abas, Z. y Ariffin, A. S. (2017).

16 Dawson, P. y Daniel, L. (2010); Cajaiba-Santana, G. (2014); van der Have, R. y Rubalcaba, L. (2016); Tabares, S. (2020); Dionisio, M. y Raupp de Vargas, E. (2020).

17 Baltazar Herrera, M. E. (2015); Tabares, S. (2020).

riesgos que trae aparejada esta ambigüedad y es que se trate de un término de moda<sup>18</sup>.

De acuerdo con los autores Kanter, Baltazar Herrera y Mirvis<sup>19</sup> la intención de la ISC es implementar una inversión estratégica administrada como otros proyectos corporativos, aplicando todos sus activos y experiencia a través de una colaboración más profunda entre las funciones para producir nuevas fuentes de ingresos, generar un sistema de innovación socialmente relevante y una cultura corporativa que puede ser una fuente de ventaja competitiva y proporcionar sostenibilidad a las empresas.

A efectos de este trabajo se define la ISC como un tipo de innovación que se caracteriza por tres aspectos:

- Aporta valor añadido a la empresa, es decir, que impacta no sólo en los resultados del negocio, sino también en los aspectos intangibles de la empresa (reputación, imagen, marca).
- Se trata de un tipo de innovación que está orientada hacia la solución de un problema social concreto.
- Su implantación se hace de forma conjunta con los agentes sociales involucrados en dicha problemática.

En cuanto a las características de la ISC se observa que es un tipo de innovación abierta, porque involucra distintos actores y se basa en la combinación de distintas fuentes de conocimiento tanto internas como externas para desarrollar actividades de innovación. Y es social, porque tiene un impacto positivo en la sociedad cuando las innovaciones resuelven alguna problemática concreta como puede ser: la preservación del medio ambiente, el desempleo, la desigualdad, el desarrollo social y económico de un sector postergado, o bien, porque atiende o da una solución determinada a algún grupo específico desprotegido por la sociedad.

En concreto, como subraya Canestrino<sup>20</sup> la ISC permite “la introducción de una nueva forma, método o sistema (innovación) para satisfacer las necesidades colectivas de una manera socialmente responsable” En otras palabras,

---

18 Tabares, S. (2020); Dionisio, M. y Raupp de Vargas, E. (2020).

19 Kanter, R. M. (1999), Baltazar Herrera, M. E. (2015) y Mirvis, P.; Baltazar Herrera, M. E.; Googins, B. y Albareda, L. (2016).

20 Canestrino, R.; Bonfanti, A y Oliace, L. (2015), p. 3.

el desarrollo de actividades de ISC puede generar nuevos productos, nuevos sistemas, nuevos procedimientos en una empresa que aportan valor económico y social.

Si bien la ISC puede ser abordada desde distintos enfoques aquí se decidió hacerlo desde la CO porque si las actividades ISC se hacen desde la cultura, ésta quedará implantada para siempre en el ADN y todos los integrantes de la empresa, independientemente del lugar que ocupen, estarán orientados no solo a crear y escalar valor, sino también al impacto social. Porque, como se verá en la sección que sigue, la CO desempeña un papel crucial dada su capacidad para estimular o inhibir la innovación y responsabilidad social en las empresas. Es el elemento capaz de influir en la motivación, en el comportamiento innovador de los miembros de la organización y, por lo tanto, en sus resultados<sup>21</sup>. Asimismo, en el siglo XXI se destaca, cada vez más, como el único factor capaz de diferenciar a las empresas. Esto es así porque, al ser compleja y singular, resulta algo muy difícil de duplicar o imitar. Es ahí donde reside la ventaja distintiva más importante y poderosa<sup>22</sup>.

Finalmente, a partir de la revisión parece que existe cierto consenso con respecto a algunos condicionantes para que la innovación social emerja dentro de las empresas. Entre ellos:

a. Considerar la ISC como parte fundamental de la estrategia de sostenibilidad y tener una orientación a la solución de problemas sociales, aportar valor económico y disposición para co-crear la solución con otros agentes sociales<sup>23</sup>. Los integrantes de la empresa buscan satisfacer la demanda emergente o mejorar lo ya existente, a fin de acercar soluciones de la manera más rápida y, así, lograr diferenciarse e impulsar la excelencia en la calidad<sup>24</sup>.

b. Definir nuevas estrategias para llevar adelante los principios de la innovación abierta. Estos consisten en encontrar y aprovechar el conocimiento y la experiencia del personal del conocimiento que están fuera de la empresa; sacar provecho de la investigación (no necesariamente tiene que originarla — la empresa gana si crea nuevos y mejores modelos de negocios más que por llegar primero al mercado—); hacer el mejor uso de las innovaciones e ideas

---

21 Hartmann, G. (2006).

22 Cameron, K. y Quinn, R. (2011), p. 5.

23 Olloqui, I. (2019).

24 Andreu Pinillos, A. (2015); Baltazar Herrera, M. E. (2015); Cornejo Cañamares, M. y Muñoz Ruíz, E. (2009).

internas y externas (así todos ganan) y; por último, generar beneficios para todos los que utilicen o apliquen la propiedad intelectual (PI)<sup>25</sup>.

c. Explorar cómo las tecnologías externas pueden reducir las brechas que existen dentro de sus negocios y observar cómo las tecnologías internas pueden generar oportunidades de negocio fuera de la organización actual<sup>26</sup>.

d. Contar con una cultura de innovación, la cual aquí definimos como el conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos) que determinan las disposiciones y formas de hacer las cosas, y que promueven en la sociedad la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovación<sup>27</sup>. Dicha definición reconoce el papel fundamental de la diversidad y el factor humano para promover la innovación social.

En el siguiente epígrafe nos adentramos en el análisis de la CO como *motor* de los procesos de IS en las empresas. A partir de una revisión sistemática de la literatura se presentarán algunas características de dicha cultura y se diseñará una propuesta de factores.

## II. MARCO TEÓRICO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO MOTOR PARA IMPULSAR LA IS EN LAS EMPRESAS

Aquí se describe la metodología utilizada para el análisis de la CO como *motor* de los procesos de IS en las empresas. Se presentan algunas características de dicha cultura y presenta el modelo teórico con la propuesta de factores que permitirán alcanzar una CO de ISC.

Para la construcción del marco teórico se realizó una revisión de la literatura con el objetivo de identificar artículos que relacionen los conceptos y términos relacionados de innovación social y cultura de innovación en cuatro bases de datos (BBDD): dos multidisciplinares (Web of Science y Scopus) y dos especializadas (Business Ultimate y RepEc/Ideas). En la tabla 1 se presenta el diseño de estudio con objetivo de búsqueda, fecha de búsqueda, idioma, tipo de búsqueda, área de conocimiento e idioma. Cabe destacar que la base RepEc/Ideas fue la única base que no permitió filtrar artículos cientí-

---

25 Chesbrough, H. (2003).

26 Chesbrough, H. (2003).

27 Cornejo Cañamares, M. y Muñoz Ruíz, E. (2009).



ficos/*peer review* ni por idioma. Seguidamente en la tabla 2 se presenta la muestra con el nombre de las bases de datos (BBDD) consultadas, el tipo de BBDD y el número de artículos a trabajar, eliminando repetidos.

TABLA 1: diseño de estudio

<b>Objetivo de búsqueda</b>	Identificar artículos que relacionen el concepto de cultura de innovación con la innovación social (incluidos los términos relacionados)
<b>Fecha de búsqueda</b>	Todos los años
<b>Tipo de búsqueda</b>	Artículos científicos / <i>peer review</i>
<b>Área de conocimiento</b>	Management
<b>Idioma</b>	Inglés

Fuente: elaboración propia

TABLA 2: muestra

<b>Nombre de la BBDD</b>	<b>Tipo de BBDD</b>	<b>Artículos a trabajar</b>
<b>Web of Science (WOS)</b>	Multidisciplinar - Genérica	21
<b>Scopus</b>	Multidisciplinar - Genérica	10
<b>Business Source Ultimate (BSU)</b>	Especializada	16
<b>RepEc/IDEAS</b>	Especializada	144

Fuente: elaboración propia

## 1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: FUNDAMENTOS Y TIPOLOGÍA

De acuerdo con la revisión realizada, la CO es el resultado complejo de las presiones externas, las capacidades internas, la respuesta que es capaz de dar en momentos críticos, así como también de factores aleatorios no previs-

tos que pueden ser tanto del entorno como de los integrantes de la organización<sup>28</sup>.

La CO se caracteriza por la variedad, por eso existen diferentes tipos, lo que es congruente con la diversidad que manifiesta la riqueza humana. De acuerdo con Naranjo-Valencia y Calderón Hernández<sup>29</sup> “en la literatura se han propuesto diferentes modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura. Algunos de ellos la analizan desde rasgos culturales, como es el caso de los propuestos por O’Reilly, Chatman y Caldwell (1991) y Hofstede (1999), y otros desde tipologías culturales que integran dichos rasgos. En este último caso sobresalen el modelo de Cameron y Quinn (1999) y el modelo de Fey y Denison (2003). Sin duda, la tipología de CO más extendida y ampliamente aceptada en la literatura se deriva del conocido como «modelo de valores en competencia» (MVC) de Cameron y Quinn (1999), realizado a partir de las investigaciones de Cameron y Freeman (1991). Este modelo se ha aplicado en múltiples estudios en el contexto internacional”<sup>30</sup>. Tras esta primera aproximación, se decidió analizar la tipología de CO más extendida y aceptada por la literatura, la de Cameron y Quinn<sup>31</sup>, quienes, a partir del modelo de valores en competencia definieron cuatro tipos de cultura tomando como referencia dos dimensiones:

- La primera diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo versus los criterios que enfatizan la estabilidad, el orden y el control. Esto permite observar la orientación de la empresa hacia la flexibilidad, la adaptabilidad, el dinamismo y la innovación o una orientación hacia la estabilidad y el control<sup>32</sup>.

- La segunda distingue los criterios de efectividad que enfatizan la orientación hacia el interior, la integración y la unidad versus los criterios que enfatizan la orientación hacia el exterior, la diferenciación y la competitividad<sup>33</sup>.

De la combinación de ambas surgen cuatro tipos de cultura: clan, jerárquica, mercado y adhocrática.

28 Schein, E. (1988), p. 95.

29 Naranjo-Valencia, J. y Calderón Hernández, G. (2015), p. 225.

30 Cújar Vertel, A.; Ramos Paternina, C. D.; Hernández Riaño, H. E. y López Pereira, J. M. (2013).

31 Cameron, K. y Quinn, R. (2011).

32 Cameron, K. y Quinn, R. (2011), p. 38.

33 Cameron, K. y Quinn, R. (2011), pp. 38-39.

La **cultura de clan** destaca por la flexibilidad y la orientación hacia el interior. Sobresale por ser un lugar personal y familiar. El liderazgo suele ser facilitador, mentor y armador de equipo, con una profunda llegada al interior de la organización. La gestión del personal promueve el trabajo en equipo, la colaboración, la participación y el consenso. El énfasis estratégico está puesto en el desarrollo humano de los miembros de la organización y la confianza. Los criterios de éxito se basan en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso y el interés. Los valores predominantes son: la lealtad, el compromiso, la cooperación, la equidad y la confianza mutua<sup>34</sup>.

Con respecto a la **cultura jerárquica**, se diferencia por su estabilidad y su orientación hacia el interior. Resalta por ser una organización jerarquizada, controlada y estructurada. La cualidad del liderazgo es la del coordinador, organizador que procura la eficiencia. La gestión del personal promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y la previsibilidad. El énfasis estratégico está en la previsibilidad, la eficiencia, el control y la estabilidad. Los criterios de éxito son la eficiencia, la confiabilidad en el producto o servicio que brinda, una adecuada programación de producción, los costos bajos. Aquí los valores importantes son: el respeto por las normas, los procesos y las políticas organizacionales, la coordinación, la obediencia y el orden<sup>35</sup>.

La **cultura de mercado** destaca por su estabilidad y su orientación hacia el exterior. Es una organización que funciona como un mercado en sí misma. Sobresale por centrarse en el logro de resultados y las transacciones, principalmente, con grupos externos, es decir, sus proveedores, clientes, contratistas, sindicatos, etc. El liderazgo es ejecutivo, competitivo, exigente y orientado al logro de resultados. La gestión del personal fomenta la competitividad agresiva y el logro de objetivos ambiciosos. El énfasis estratégico procura acciones competitivas y vencer a la competencia. En cuanto a los criterios de éxito, estos residen en la penetración, la participación y el liderazgo en el mercado. Los valores predominantes son la agresividad, el espíritu ganador, el logro de objetivos, el perfeccionismo, la diligencia e iniciativa personal<sup>36</sup>.

Por último, la **cultura adhocrática** también se distingue por la flexibilidad, pero, a diferencia de la anterior, tiene una orientación hacia el exterior. Destaca por ser muy dinámica y emprendedora. El liderazgo suele ser visio-

---

34 Cameron, K. y Quinn, R. (2011), pp. 46-47.

35 Cameron, K. y Quinn, R. (2011), pp. 41-42.

36 Cameron, K. y Quinn, R. (2011), pp. 44-46.

nario, emprendedor, innovador y orientado al riesgo. La gestión del personal promueve la experimentación, la creatividad, la autonomía y la adopción de riesgos. El énfasis estratégico está puesto en el dinamismo y en la predisposición a asumir nuevos desafíos, la experimentación y el aprender de los errores. Los criterios de éxito están dados por el desarrollo de productos o servicios nuevos y originales. Aquí predominan los valores tales como: el compromiso con la innovación y el cambio continuo, la creatividad, la autonomía y la agilidad<sup>37</sup>.

Precisamente, en esta última tipología, si bien ninguna se da en estado puro, es donde, a juicio de los autores del presente trabajo, resulta más sencillo el surgimiento y desarrollo de prácticas de ISC.

La cultura adhocrática se convierte así en un activo estratégico que no sólo desempeña un papel crucial por su capacidad para estimular o inhibir la innovación, sino que, además, es clave para la gestión de la innovación, influenciar en la motivación, el comportamiento innovador de sus miembros y, por lo tanto, en sus resultados. Asimismo, distintas investigaciones concluyen que la CO es un valioso elemento capaz de diferenciar a las empresas<sup>38</sup>.

### 1.3 PROPUESTA DE FACTORES: HACIA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN SOCIAL CORPORATIVA

En función del análisis anterior, se concluye que existe gran consenso en la academia respecto a la relevancia de la CO. Como dice Lee Yohn: “la cultura se ha convertido en una prioridad estratégica con impacto en los resultados que no puede ser simplemente delegada y compartimentada. Las empresas - sean del tamaño que sean - necesitan adaptarse rápidamente y permanecer flexibles. La crisis sanitaria - entre otras cosas - ha mostrado la ineficacia de un enfoque de liderazgo de arriba hacia abajo y la importancia de tener una cultura empresarial fuerte y consistente”<sup>39</sup>.

Sin embargo, a pesar de su relevancia, la clasificación de Cameron y Quinn<sup>40</sup> revela que no todas las tipologías son adecuadas. Es más, la implantación de procesos de IS continúa abriendo importantes brechas entre la rea-

---

37 Cameron, K. y Quinn, R. (2011), pp. 49-51.

38 Hartmann, G. (2006); Cameron, K. y Quinn, R. (2011); Naranjo-Valencia, J. y Calderón Hernández, G. (2015); Calderón Hernández, G. y Naranjo Valencia, J. (2018).

39 Lee Yohn, D. (2021).

40 Cameron, K. y Quinn, R. (2011).

lidad cultural existente dentro de las compañías y la cultura “deseada” para posibilitar estos complejos procesos innovadores que implican a diversos actores sociales. Así Kanter indica que se necesitan socios fuertes comprometidos con el cambio<sup>41</sup>. Un apoyo claro y sólido permite garantizar que las nuevas soluciones generen cambios sistémicos y no queden como proyectos aislados. Es preciso construir una CO en la que todos los integrantes sean responsables de la sostenibilidad, todos deben tener una comprensión clara, coherente y común de ella, deben trabajar juntos en un esfuerzo deliberado y coordinado para cultivarla. Para ello se debe priorizar la cultura corporativa deseada y asignar los recursos para asegurarla<sup>42</sup>.

No obstante, la literatura académica continúa siendo imprecisa respecto a los factores o componentes que esa cultura “deseada” debe tener. La revisión sistemática realizada señala claramente que, si bien existen investigaciones sobre CO y su relevancia en los procesos de IS, apenas se encuentran modelos teóricos que propongan factores clave que guíen su implantación en las empresas. Éste vacío en la literatura es precisamente lo que impulsó la propuesta que se presenta en el gráfico 1.

Los elementos que dan forma a este marco original han emergido siguiendo un proceso inductivo en la revisión sistemática de la literatura especializada en CO e IS. Los siguientes factores, si bien no son nuevos para la academia, se encuentran de forma fragmentada, parcial y desestructurada en las distintas investigaciones halladas. Las investigaciones citadas en el sub-epígrafe anterior definen y clasifican las culturas organizacionales en torno a ciertos elementos comunes que bien emergen de forma explícita o implícita. Precisamente, esta propuesta lo que hace es articular dichos elementos en torno a un único modelo.

Este modelo pretende ser una guía, por un lado, para la academia, a fin de clarificar y asentar unos factores teóricos que ayuden a agendar futuras investigaciones empíricas. Por otro, constituir una guía para que directivos y profesionales implanten culturas organizacionales proclives a la IS.

La **comunicación** es un factor transversal que juega un papel esencial a la hora de promover y difundir la cultura de ISC. De acuerdo con Pfeffermann<sup>43</sup> la comunicación es un elemento clave para la gestión estratégica de la

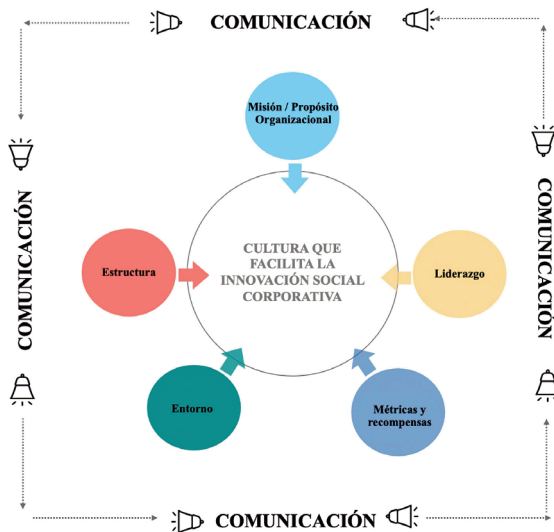
---

41 Kanter, R. M. (1999).

42 Lee Yohn, D. (2021).

43 Pfeffermann, N. (2017), p. 113.

Gráfico 1: MARCO TEÓRICO



Fuente: Elaboración propia

innovación<sup>44</sup>. Este autor afirma que “una mejor comprensión de la comunicación -como factor crítico- apoyando la innovación exitosa” es necesaria. Por su parte, Zerfass y Huck indican que “el esfuerzo de las empresas para implementar la innovación tiende a ser ineficaz (...) una de las razones principales, pero olvidadas durante mucho tiempo es la falta de comunicación profesional dentro de los procesos de innovación”<sup>45</sup>.

Por lo expuesto, se puede inferir que la comunicación sirve como herramienta de gestión que facilita la cohesión y congruencia organizacional a la vez que resulta útil para prevenir crisis, detectar errores. En definitiva, es un instrumento que se constituye como un elemento clave para la reputación empresarial<sup>46</sup>. Por esto, es fundamental que la empresa, como institución, tanto

44 Zerfass, A. (2005); Mast, C. (2013); Mast, C. y Huck, S. (2006).

45 Zerfass, A. y Huck, S. (2007), p. 108.

46 Entendida como el conjunto de evaluaciones (se consideran una actitud) colectivas (es una construcción social), suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición (con efectos en la conducta). Carreras, E.; Alloza, A. y Carreras, A. (2013), p. 96.

a nivel interno como externo, comunique desde el propósito. Una comunicación con estas características favorece que los integrantes puedan detectar oportunidades y llevar adelante iniciativas de ISC, las cuales permiten el logro del propósito organizacional, constituyen oportunidades para el activismo social y empresarial, contribuyen al desarrollo sostenible, generan confianza y reputación, así como también una cultura empresarial capaz de adaptarse al futuro<sup>47</sup>. En una cultura de ISC se crea información y se comunica; los integrantes están bien informados, por eso aportan a la tarea en común y al propósito<sup>48</sup>.

Actualmente, las personas, los consumidores y la sociedad en general exigen que las empresas tengan un objeto social, lo que indica que las personas ya no compran los productos o servicios que la empresa ofrece, sino el propósito, el por qué lo hacen. Cuando se comunica desde el propósito, desde el por qué se ofrece un determinado producto o servicio, se hacen tangibles esos valores o creencias organizacionales. De esa manera, la empresa que comunica desde los valores y las creencias se distingue por tener una CO fuerte que se constituye en su principal fuente de diferenciación. Este es el desafío de hoy: diferenciarse desde el propósito porque es la única forma de ser sostenible en el tiempo y de lograr la mejor combinación entre innovación y flexibilidad. Cuando el por qué se vuelve confuso, se hace más difícil mantener el crecimiento, la lealtad y la inspiración, que son los impulsores del éxito<sup>49</sup>.

A nivel interno, la comunicación debe ser abierta, transparente, basada en la confianza, dinámica y fluida, porque la complejidad y la incertidumbre inherentes a la innovación pueden generar antagonismo de intereses y desconfianza. Por eso, es importante que todos los integrantes tengan acceso a la información, que los diálogos promuevan la aceptación de actividades innovadoras y, a su vez, puedan prevenir malentendidos y prejuicios<sup>50</sup>. La comunicación interna debe estimular el diálogo, la solución de problemas y el aprendizaje, así repercute en un ambiente laboral armónico y dinámico que fomenta las relaciones de trabajo y personales, lo que en la práctica se traduce en que sus miembros se conozcan más<sup>51</sup>.

---

47 Los cinco ámbitos clave para el futuro de las organizaciones fueron tomados de CANVAS (2019).

48 Polo, L. (1992).

49 Sinek, S. (2009), pp. 46-54.

50 Calderón Hernández, G. y Naranjo Valencia, J. (2018); Hartman, G. (2006).

51 Mintzberg, H. (2005), p. 502.

Además de la comunicación como factor transversal se detallan, a continuación, el resto de factores del modelo:

La **misión o propósito organizacional** debe definir y establecer claramente la función y contribución de la empresa a la sociedad e incluye, de manera implícita o no, una misión social que favorezca la ISC. Esto significa que está orientada a ser útil para la sociedad y el desarrollo del ser humano, lo que se traduce en cuidar el medioambiente o mejorar la calidad de vida y las personas<sup>52</sup>.

Esto facilita la ISC, ya que, al reflejar, directa o indirectamente, las prioridades y valores de la empresa inspira a todos sus miembros<sup>53</sup>. Así los integrantes de la empresa se focalizan en encontrar más y mejores soluciones a fin de alcanzar la causa, es decir, aquellos valores y creencias por los cuales trabajan diariamente. Aquí el propósito no solo es importante por la capacidad que pueda tener la empresa para innovar a través del desarrollo de nuevas ideas, sino, sobre todo, porque tanto la creatividad como la innovación emergen cuando sus miembros trabajan con un mayor sentido de propósito<sup>54</sup>.

El **liderazgo** es fundamental, porque determina la visión y la misión organizacional y, por lo tanto, el rumbo de la empresa. Los líderes se convierten en constructores de la CO de ISC, en la medida en que creen una “visión social” para la empresa<sup>55</sup> o incorporen en ella un “propósito social”<sup>56</sup>. Así, se vuelven referentes, no sólo en la construcción de una visión compartida sino, también, para el comportamiento de los miembros de la empresa. El papel del líder es crear un entorno para que las grandes ideas emerjan y puedan ocurrir. Por eso, en este tipo de cultura que facilita la ISC, los líderes se distinguen por tener una mente abierta dispuesta a explorar nuevas o diferentes formas de hacer las cosas. Incentivan la actitud innovadora de los integrantes de la organización con formación y herramientas que promuevan la creatividad. Además, con su ejemplo, pueden motivar este tipo de actitudes, siendo perseverantes y mostrando su apoyo a iniciativas de ISC que inicialmente pueden no alcanzar los resultados esperados o que estos demoren en ser alcanzados<sup>57</sup>.

---

52 Selznick (1948), en Cornejo Cañamares, M. y Muñoz Ruíz, E. (2009); Pérez López, J. A. (2006).

53 Calderón Hernández, G. y Naranjo Valencia, J. (2018).

54 Sinek, S. (2009), p. 110.

55 Googins, B. (2013).

56 Pfitzer, M.; Bockstette, V. y Stamp, M. (2013).

57 Calderón Hernández, G. y Naranjo Valencia, J. (2018).



Se caracteriza por inspirar, generar confianza y motivar a las personas. Esto se debe principalmente a que tiene un claro sentido de propósito social con el que logra aglutinar los esfuerzos de los integrantes de la empresa en torno a ideales que comportan una contribución social. Su comunicación es desde ese sentido de propósito<sup>58</sup>.

La **estructura**, por su parte, se caracteriza por ser flexible y estar diseñada para atender la inestabilidad y la complejidad. Es abierta, dinámica, horizontal, descentralizada, coordinada e integrada, con predisposición favorable al cambio y a la adaptación constante. La estructura de innovación posibilita que los equipos puedan reconfigurarse rápidamente en función de las oportunidades y las exigencias que trae aparejada la ISC, así como también por las exigencias del mercado o los cambios externos. Asimismo, favorece la exploración de nuevos conocimientos e innovación, la autonomía, la creatividad y la agilidad en las decisiones<sup>59</sup>.

De hecho, llevar adelante acciones de ISC implica, necesariamente, crear y contar con una estructura óptima de innovación. Esto es así porque son proyectos que llevan aparejados varios riesgos que, a veces, pueden alejarse o convertirse en una amenaza para los negocios ya establecidos de una empresa. Por eso, es preciso una estructura capaz de anticiparse, que sea capaz de tener en cuenta el riesgo que conllevan las iniciativas a la hora de definir cuestiones de financiación, gobernanza, ubicación y sistemas de gestión. A su vez, suele aprovechar y adoptar la tecnología disponible, así como también medir los resultados. Es decir, se distingue por contar con cuadros de mando que permiten conocer el grado de avance y aportación de la IS a los resultados del negocio e impacto social<sup>60</sup>.

En cuanto a las métricas, si bien hubo avances, está pendiente contar con una serie de indicadores que permitan a las empresas medir el valor social que crean o el impacto de las actividades de ISC. A la fecha, no existe un sistema universal que posibilite evaluar y medir el impacto social y económico que producen las empresas. Sin embargo, las empresas sí pueden generar mecanismos para estimar el valor empresarial y social de las acciones que realizan. Esto implica anticipar cómo un grado de cambio en una condición social ge-

---

58 Sinek, S. (2009).

59 Calderón Hernández, G. y Naranjo Valencia, J. (2018).

60 Mintzberg, H. (2005); Pfitzer, M.; Bockstette, V. y Stamp, M. (2013); Cornejo Cañamares, M. y Muñoz Ruíz, E. (2009).

nerará ganancias, a través de ventas incrementales o costos reducidos, y vincular esos beneficios a los recursos necesarios para lograrlos. Es un proceso iterativo que considera cuánto cambio social se necesita para desbloquear el valor comercial, las estrategias para lograr ese cambio y la posibilidad de lograr que otros inviertan en la iniciativa<sup>61</sup>.

También se pueden establecer medidas intermedias que les permitan seguir el progreso de dichas actividades. Por ejemplo, el plan de negocios que involucre actividades de ISC se puede usar como una hoja de ruta para monitorear el progreso de la iniciativa en el logro de los beneficios sociales y comerciales específicos. El objetivo es validar anticipadamente la relación entre los resultados sociales y empresariales, lo que permitirá ver qué enfoques funcionan y cuáles no, a fin de ajustar la iniciativa en consecuencia. Instalar métricas para monitorear el progreso intermedio puede ser muy útil, porque los beneficios pueden demorar en materializarse. Contar con un sistema de medición posibilitaría que las empresas puedan expandir sus acciones hacia nuevas áreas y justificar, en caso de ser necesario, inversiones adicionales<sup>62</sup>.

Respecto a las **métricas y recompensas** en la CO que facilita la ISC, tienden a fomentar y reconocer el espíritu emprendedor, la experimentación, la actitud innovadora, la iniciativa, la creatividad, la autonomía y la adopción de riesgos. Estas cualidades son recompensadas y reconocidas dentro de la empresa<sup>63</sup>. Están orientadas a motivar a los integrantes para el logro de procesos de innovación: será una tarea determinante de la organización averiguar cuáles son las motivaciones individuales y colectivas que facilitan el trabajo innovador<sup>64</sup>.

Se caracterizan por potenciar y reconocer los comportamientos tendientes al aprendizaje y la innovación. Cumplen la función de alinear el comportamiento y el desempeño de los integrantes con los objetivos empresariales. Tanto las métricas de evaluación de desempeño como las recompensas comunican los valores de la empresa con mayor claridad que cualquier declaración escrita<sup>65</sup>.

En cuanto al **entorno** que determina una CO de ISC sobresale por ser dinámico y competitivo. Se distingue por sociedades basadas en el conoci-

---

61 Pfitzer, M.; Bockstette, V. y Stamp, M. (2013).

62 Pfitzer, M.; Bockstette, V. y Stamp, M. (2013).

63 Baltazar Herrera, M. E. (2015); Cornejo Cañamares, M. y Muñoz Ruíz, E. (2009).

64 López, D.; Jaramillo, D. y Susaeta Arango, D. (2019).

65 Calderón Hernández, G. y Naranjo Valencia, J. (2018).

miento y el aprendizaje continuo. El proceso de aprendizaje para la ISC tiene que ser interactivo, lo que supone construir una serie de relaciones, fomentar la participación y difusión del conocimiento entre los agentes implicados. Para ello, es imprescindible un capital humano formado en valores y aptitudes para la innovación. Suele emerger en un entorno cambiante y desafiante, en sociedades con perspectivas en el largo plazo y un elevado nivel de formación científica y técnica. Estas características del entorno generan posibilidades de utilizar los recursos para diseñar nuevas aplicaciones de conocimiento y soluciones innovadoras a problemas prácticos<sup>66</sup>.

Por otro lado, si bien la necesidad de supervivencia en los mercados podría ser la principal causa de motivación para que las empresas diseñen e implementen acciones de ISC, también lo es que la ISC lo sea, al punto de convertirse finalmente en un determinante de su existencia. En este sentido, el entorno, con todas las variables que lo componen, puede ejercer una influencia considerable en la CO de ISC. Un ejemplo de esto puede ser el contexto actual, en el que, con la Agenda 2030<sup>67</sup> y los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 (ODS), las empresas son cada vez más evaluadas por su comportamiento, principalmente las que están dentro del poder económico mundial, dado que dichos países establecen las normas para que otros las sigan. Cambios como estos pueden desencadenar modificaciones en la CO e implicar, incluso, ajustes en el propósito organizacional al igual que en el resto de los factores, a fin de adaptarse a los nuevos requerimientos del entorno.

Para finalizar, cabe mencionar que los factores descritos pueden facilitar la ISC en la CO empresarial o, por el contrario, pueden convertirse en una barrera para que esta emerja y fluya. Por ejemplo, algunas barreras del entorno pueden ser la falta de incentivos a corto plazo; las limitaciones de financiamiento para aquellas empresas que requieran de créditos o subsidios para realizar los prototipos e implementar las acciones de ISC. Otro ejemplo puede ser el de la estructura, en aquellas empresas en las cuales haya escasez de experiencia para diseñar e implementar procesos de ISC, entre otros. Lo que sí se puede afirmar es que, si las empresas deciden promover acciones de ISC desde su CO, mejorarán simultáneamente las dimensiones sociales y las de go-

---

66 Cornejo Cañamares, M. y Muñoz Ruíz, E. (2009).

67 En 2015, los Estados y actores de la sociedad internacional se adhirieron a la Agenda 2030 y los objetivos, allí establecidos, para alcanzar el desarrollo sostenible. Dicha agenda se configura como un marco conceptual y normativo para seguir a lo largo del siglo XXI por toda la comunidad internacional, con el fin de conseguir un escenario favorable que asegure la igualdad y el bienestar de toda la humanidad.

bierno, así como su rendimiento financiero. Por eso, si se quieren llevar adelante programas de ISC para crear una estrategia sostenible, es preciso identificar la problemática que intentan resolver; estimar el impacto social y económico; determinar si la mejor oportunidad para la ISC está en los productos o en los procesos, de manera incremental o disruptiva, y; cocrear con las partes interesadas o involucradas en las acciones de ISC<sup>68</sup>.

## CONCLUSIONES

En este apartado se exponen, a modo de síntesis, las conclusiones a las que se llega a partir de la revisión, análisis y diseño del marco teórico:

La ISC se fundamenta en la literatura de innovación. Sin embargo, al igual que la IS, es un concepto ambiguo que presenta interpretaciones divergentes en la literatura. Esto evidencia, por un lado, la falta de consenso respecto a su significado y, por el otro, uno de los riesgos que trae aparejada esta ambigüedad, es que se trate de un término de moda. Su práctica trasciende sectores, niveles de análisis y métodos para descubrir los procesos., reconoce el papel fundamental que tiene la dinámica intersectorial, el intercambiar ideas y valores; cambiar roles y relaciones, combinar distintos tipos de recursos públicos, filantrópicos y privados.

De la revisión de la literatura se puede inferir que la ISC surge como ese *motor* capaz de implantar una estrategia de sostenibilidad que vele no solo por el impacto económico y medioambiental sino sobre todo el social. La ISC – como toda innovación – crea valor y – al igual que la IS – se constituye como un objeto más que responde con una lógica distinta de la económica-tecnológica, dado que persigue otros fines, se afirma desde otros medios y alcanza objetivos no previstos por la lógica meramente económica.

Aquí se concibe la ISC como un tipo de innovación que se caracteriza por tres aspectos: el primero, aporta valor añadido a la empresa, es decir, que impacta no sólo en los resultados del negocio sino también en los aspectos intangibles de la empresa (reputación, imagen, marca). El segundo, que es un tipo de innovación que está orientada hacia la solución de un problema social concreto. Y, el tercero, que su implantación se hace en forma conjunta con los agentes sociales involucrados en dicha problemática.

---

68 Eccles, R. y Serafeim, G. (2013).

El incremento de las publicaciones sobre ISC en la última década permite deducir la relevancia científica que genera. No obstante, la falta de estudios empíricos evidencia que aún no se ha podido proporcionar una mejor comprensión sobre cómo las empresas pueden adoptar e integrar la ISC a su estrategia y operaciones.

Por otro lado, en la revisión de la literatura no se encuentran artículos que relacionen los conceptos de ISC y CO directamente, eje sobre el cual se sostiene pertinente trabajar si se pretende promover la ISC, dado que es el único factor capaz de diferenciar las empresas. Esto es así porque, en tanto marco de actuación, puede estimular la innovación y la responsabilidad a través del proceso de toma de decisiones y de los comportamientos individuales.

La cultura de innovación aquí se ha definido como el conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos) que determinan las disposiciones y las formas de hacer las cosas, y, que promueven en la sociedad la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovación en la que tanto la diversidad humana como el factor humano son fundamentales.

Si bien ningún tipo de cultura se da de manera pura, se concluye que el tipo de cultura que facilita la ISC es la adhocrática, dado que en ella las actividades de ISC fluyen a través de todas las áreas de la empresa; las oportunidades de ISC se exploran tanto en el ámbito interno como en el externo. Se realiza un seguimiento y evaluación de todas las actividades de ISC, el impacto en el negocio y en la sociedad.

Las empresas son organizaciones que desarrollan sus propias culturas, las cuales se configuran a partir de diversos factores que son complejos de medir, porque no es sencillo establecer cuál es la importancia relativa de cada uno. Aquí se identificaron y describieron cinco factores determinantes de la CO: misión/propósito organizacional, liderazgo, estructura, métricas y recompensas y el entorno. Y la comunicación como un factor transversal que juega un papel esencial a la hora de promover y difundir la ISC dentro y fuera de las empresas.

La falta de modelos, buenas prácticas, herramientas de medición o indicadores imposibilita identificar criterios de análisis claros en la teoría y establecer procesos de mejora continua en la práctica de la ISC. Sobre estos vacíos este trabajo contribuye a la literatura de IS e ISC, porque analiza la cultura como elemento clave para promover la ISC en las empresas. La principal contribución es el diseño de un marco teórico que permite definir las características de la CO de ISC y el papel de los factores clave para promover

dicha cultura desde una visión antropológica y humanista. Se entiende que el marco fundamentado desde este enfoque permite concebir la innovación como un proceso cultural de creación de valor, en el que la acción humana es esencial. Asimismo, facilita que la empresa sea comprendida en su totalidad, conforme al lugar y la responsabilidad que ocupa en la sociedad.

Finalmente, el aporte en cuanto a las implicaciones prácticas, reside en que a nivel teórico se deduce que una CO orientada a la ISC puede facilitar que las actividades surjan desde cualquier área o miembro de la organización y que este es precisamente el desafío: lograr implantar una CO anclada en los valores de la ISC, la cual, al formar parte del ADN, facilite que las actividades de ISC emerjan de todas o cualquier área: comercial, comunicación, operaciones (cadena de valor), entre otras, en función de la estructura organizacional y su negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

Abreu Quintero, José Luis (2011), “Innovación social, conceptos y etapas”, *Daena, International Journal of Good Conscience*, vol. 6, nº 2, pp. 134-148.

Andreu Pinillos, Alberto (2015), “RSC: de un concepto secuestrado a una herramienta de I+D a través de la innovación social”, *Panorama Social*, vol. 21, pp.115-127.

Baltazar Herrera, María Elena (2015), “Creating Competitive Advantage By Institutionalizing Corporate Social Innovation”, *Journal of Business Research*, vol. 68, nº 7, pp. 1468-1474. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036>

Cajaiba-Santana, Giovanni (2014), “Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 82, nº1, pp. 42-51.

Calderón-Hernández, Gregorio y Naranjo-Valencia, Julia (2018), “Model of Culture for Innovation”, Chapter in Vveinhardt, Jolita (ed.), *Organizational Culture*, IntechOpen. <https://kopernio.com/viewer?doi=10.5772/intechopen.81002&route=7>

Cameron, Kim y Quinn, Robert (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competitive Values Framework*, 3.ª ed. Jossey-Bass A Wiley, San Francisco.

Canestrino, Rossella; Bonfanti, Angelo y Oliabee, Leila (2015), “Cultural Insights of CSI: how do Italian and Iranian Firms Differ?”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 4, nº 1, pp. 1-9.

CANVAS (2019), “Informe Approaching de future 2019. Tendencias en reputación y gestión de intangibles”, <http://canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2019/04/Informe-Approaching-The-Future-2019-Digital.pdf>

Carreras, Enrique; Alloza, Ángel y Carreras, Ana (2013), *Reputación Corporativa*, LID Editorial, Madrid.

Chávez Ávila, Rafael y Monzón Campos, José Luis (2018), “La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, economía social y economía solidaria”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. vol. 93, pp. 5-50.

Chesbrough, Henry (2003b), “The Era of Open Innovation”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n° 3, pp. 35-41.

Cornejo Cañamares, María y Muñoz Ruíz, Emilio (2009), “Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora”, *Pensamiento Iberoamericano*, vol. 5, pp. 121-147.

Cújar Vertel, Angélica del Carmen; Ramos Paternina, Carlos David; Hernández Riaño, Helman Enrique y López Pereira, Jorge Mario (2013), “Cultura organizacional: evolución en la medición”, *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, vol. 29, n° 128, pp. 350-355.

Dawson, Patrick y Daniel, Lisa (2010), “Understanding Social Innovation: A Provisional Framework”, *International Journal of Technology Management*, vol. 51, n° 1, pp. 9-21.

Dionisio, Marcelo y Raupp de Vargas, Eduardo (2020), “Corporate Social Innovation: A Systematic Literature Review”, *International Business Review*, vol. 29, n° 2, pp. 101641.

Eccles, Robert y Serafeim, George (2013), “The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy”, *Harvard Business Review* (blog), <https://hbr.org/2013/05/the-performance-frontier-innovating-for-a-sustainable-strategy>

Gallouj, Faiz; Rubalcaba, Luis; Toivonen, Marja y Windrum, Paul (2017), “Understanding Social Innovation in Services Industries”, *Industry and Innovation*, Taylor & Francis (Routledge). (Artículo en revisión). <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01672451>

Googins, Bradley (2013), “Leading with Innovation: Transforming Corporate Social Innovation”, in Osburg, Thomas y Schmidpeter, René (Eds.), *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*, Springer-Verlag, Berlin, pp. 89-98.

Gurrutxaga Abad, Ander (2013), “No todo es innovación social”, *Revista Iberoamericana de Argumentación*, n° 7, pp. 1-14.

Hanke, Thomas y Stark Wolfgang (2009), “Strategy Development: Conceptual Framework on Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, vol. 85, pp. 507-516. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0215-9>

Hartmann, Andreas (2006), “The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behavior in Construction Firms”, *Construction Innovation*, vol. 6, n° 3, pp. 159-172.



Jali, Muhamad Nizam; Abas, Zakaria y Ariffin, Ahamad S. (2017), *Corporate Social Responsibility and Corporate Social Innovation: A Conceptual Understanding*, en 17th Annual Conference of the Asian Academic Accounting Association (2016 Four A Conference), 20-22 November 2016, Kuching, Sarawak.

Kanter, Rosabeth Moss (1999), "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 3, pp. 122-132.

Lee Yohn, Denise (2021), "Company Culture Is Everyone's Responsibility", *Harvard Business Review* (blog), <https://hbr.org/2021/02/company-culture-iseveryones-responsibility>

López, Daniel; Jaramillo, Diego y Susaeta Arango, Daniel (2019), "Innovation in Corporate Organizational Culture. Diversity, Motivation and Organizational Pressure as Possible Realities", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 22, n° 2, pp. 63-85.

Martinez, Fabien; O'Sullivan, Patrick; Smith, Mark y Esposito, Mark (2017), "Perspectives on the Role of Business in Social Innovation", *Journal of Management Development*, vol. 36, n° 5, pp. 681-695.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso y Scalzo, Germán (2015), "Una visión antropológica de la innovación económica", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 18, n° 2, pp. 7-32.

Mintzberg, Henry (2005), *La estructuración de las organizaciones*, Editorial Ariel, Barcelona.

Mirvis, Philip; Baltazar-Herrera, María Elena; Googins, Bradley y Albarreda, Laura (2016), "Corporate Social Innovation: how Firms Learn to Innovate for the Greater Good", *Journal of Business Research*, vol. 69, n° 11, pp. 5014-5021.

Mirvis, Philip; Googins, Bradley y Kiser, Cheryl (2012), *Corporate Social Innovation*, Lewis Institute, Social Innovation Lab, Wellesley.

Naranjo-Valencia, Julia y Calderón-Hernández, Gregorio (2015), "Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural", *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, vol. 31, n° 135, pp. 223-236.

Oloqui, Isabel (2019), "Innovación Social: un nuevo reto para las empresas", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, n° 135, pp. 41-62.

Organización de las Naciones Unidas (2019), “Objetivos de desarrollo sostenible”, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Osburg, Thomas (2013), “Social Innovation to Drive Corporate Sustainability”, en Osburg, Thomas y Schmidpeter, René (Eds.), *Social Innovation. Solutions for a Sustainable Future*, Heidelberg, Berlin, pp. 13-22.

Pérez López, Juan Antonio (2006), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

Pfeffermann, Nicole (2017), “Communication Model Design Innovation- Authentic Open Innovation Culture”, Chapter 8 en Pfeffermann, Nicole y Gould, Julie (Eds.), *Strategies and Communications for Innovations*, Springer International Publishing, Nueva York.

Pfitzer, Marc; Bockstette, Valerie y Stamp, Mike (2013), “Innovating for Shared Value”, *Harvard Business Review* (blog), <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>.

Phills, James; Deiglmeier Kriss y Miller, Dale (2008). “Rediscovering Social Innovation”, *Stanford Social Innovation Review* (Web log post), [https://ssir.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation)

Pol, Eduardo y Ville, Simon (2009), “Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?”, *The Journal of Socio-Economics*, vol. 38, pp. 878-885.

Polo, Leonardo (1992), “Hacia un mundo más humano”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, n° 32, pp. 2-21.

Schein, Edgar (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janés, Barcelona.

Sinek, Simon (2009), *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to take Action*, Portfolio Penguin Group, Nueva York.

Tabares, Sabrina (2020), “Insights from Corporate Social Innovation: A Research Agenda”, *Social Enterprise Journal*, vol. 16, n° 3, pp. 317-338.

Tejeiro Koller, Manuel Ramón (2016), “Exploring Adaptability in Organizations: Where Adaptive Advantage Comes from and what it is Based Upon”, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 29, n° 6, pp. 837-854. <https://ezproxy.si.unav.es:2155/10.1108/JOCM-01-2016-0008>

Van der Have, Robert y Rubalcaba, Luis (2016), “Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies?”, *Research Policy*, vol. 45, n° 9, pp. 1923-35.

Vélaz, Iñaki (2000), “Clima y cultura empresarial”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, nº 77, pp. 3-54.

Zerfass, Ansgar y Huck, Simone (2007), “Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication”, *International Journal of Strategic Communication*, vol. 1, nº 2, pp. 107-122.

