Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Nº 26
Marzo de 2015

LA INNOVACIÓN RESPONSABLE: CREACIÓN AL SERVICIO DE TODOS

Claudia Lucía Alejos

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

IESE Business School
Universidad de Navarra

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Cuaderno Nº 26 - Marzo de 2015

LA INNOVACIÓN RESPONSABLE: CREACIÓN AL SERVICIO DE TODOS

Agradecimiento

Deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas que han contribuido y me han apoyado en la realización de este cuaderno.

IESE Business School
Universidad de Navarra

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Índice

1. INTRODUCCIÓN

2. DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN

3. LA MUTUA RELACIÓN ENTRE RSC
E INNOVACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

4. LA INNOVACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE (ISR)
COMO RSC EN PRÁCTICA

4.1. Diferencias conceptuales
4.2. Cómo se materializa la ISR en la empresa

5. RSC COMO MOTOR O ESPACIO PARA LA INNOVACIÓN

6. ¿CÓMO LOGRAR LA ISR EN UNA EMPRESA?

7. CONCLUSIONES

INTRODUCCIÓN

"No es la especie más fuerte la que sobrevive, no la más inteligente, sino aquella que es más adaptable al cambio"

(Charles Darwin)

La innovación ha sido una constante en nuestra historia, desde la invención de las primeras herramientas de caza hasta los últimos instrumentos de nanotecnología. El ser humano siempre ha utilizado su capacidad creativa e inventiva para desarrollar productos o servicios que le ayuden a mejorar su calidad de vida. Hoy en día, la globalización y la competitividad han traído una nueva oleada de innovación, con retos y cuestiones a desarrollar.

La innovación, que debería ayudar al bienestar de las personas, no siempre ha tenido resultados positivos; es por ello que ligarla a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se convierte en un aspecto esencial.

Hablar de RSC y de innovación es una práctica común en la mayoría de empresas. De la innovación dependen la creación de valor, la competitividad y, en definitiva, la supervivencia. Pero, ¿qué tipo de innovación es la que se debe llevar a cabo? La respuesta es: la innovación responsable, aquella que permite una simbiosis con la RSC.

En ese sentido, ambos conceptos se relacionan de dos formas. De un lado, la RSC es una herramienta para lograr la innovación: contar con una fuerza de trabajo motivada y un diálogo y compromiso con los *stakeholders* permite crear un espacio de innovación constante, aunque esto no tiene por qué darse en todas las empresas, tiempos y circunstancias. De otro lado, la innovación debe tener en cuenta criterios de RSC. Es decir, la búsqueda de los valores de responsabilidad (sostenibilidad económica, ambiental y social, principalmente) permite a las empresas encontrar nuevas formas o mecanismos mejorados para producir servicios o productos (cadena de suministro, empleados, etc.).

En definitiva, para tener éxito y ser innovadoras, las empresas deben considerar sus impactos sociales y ambientales, estimular la creatividad de los empleados y colaborar con los clientes, proveedores y otros *stakeholders* para diseñar nuevos productos y servicios dentro de un marco de RSC. Esto se puede traducir en significativos ahorros de costes y altos retornos de ganancias. Según un estudio sobre 164 empresas alemanas y austriacas, la innovación producida por sus propios trabajadores logró ahorros de casi 1,086 millones de euros, con una inversión mínima[1].

En el presente cuaderno presentaremos las definiciones de innovación y RSC, así como el desarrollo de la innovación en la empresa. Posteriormente, expondremos cuáles son las relaciones entre RSC e innovación desde dos perspectivas: la RSC como motor de la innovación y la innovación con criterios de RSC.

La innovación, que debería ayudar al bienestar de las personas, no siempre ha tenido resultados positivos; es por ello que ligarla a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se convierte en un aspecto esencial.

De la innovación dependen la creación de valor, la competitividad y, en definitiva, la supervivencia. Pero, ¿qué tipo de innovación es la que se debe llevar a cabo? La respuesta es: la innovación responsable, aquella que permite una simbiosis con la RSC.

[1] Bessant (2013)

2. DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN

La innovación es un asunto complejo; metafóricamente, es como tratar de acertar en un objetivo móvil: nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevas leyes, etc.

Es una aportación de valor a través de la cual se satisfacen nuevas necesidades o se resuelven las ya existentes de una manera distinta y novedosa. Se diferencia de la invención en tanto que la innovación tiene un carácter transaccional, es decir, el objeto resultante es susceptible de ser comercializado.

La innovación va más allá de la tecnología o del desarrollo de nuevos productos. Hoy en día, implica sobre todo procesos o resultados que se manifiestan de forma continua, sistemática y transversal, es decir, a través de toda la empresa.

La innovación es un asunto complejo; metafóricamente, es como tratar de acertar en un objetivo móvil: nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevas leyes, etc. Requiere, pues, pensar diferente, fomentar la creatividad y, además, ser proactivo.

Tradicionalmente la innovación era concebida como un rayo de luz, un flechazo (*light bulb moment*, en inglés), es decir, un "destello" más o menos fortuito de creatividad. La imagen de un inventor o de un científico explorando en el laboratorio es la que se repite más frecuentemente cuando pensamos en innovación. Sin embargo, se requiere algo más que un instante creativo. "A diferencia de la imagen caricaturesca de una idea que estalla en la cabeza, en realidad, involucra un viaje, una experiencia de crecimiento, donde la idea original se delinea hasta alcanzar un producto o servicio que puede llegar a la población y crear valor"[2].

Pero, ¿qué es la innovación? Es una aportación de valor a través de la cual se satisfacen nuevas necesidades o se resuelven las ya existentes de una manera distinta y novedosa. Se diferencia de la invención en tanto que la innovación tiene un carácter transaccional, es decir, el objeto resultante es susceptible de ser comercializado. Esta búsqueda de valor aproxima el concepto de innovación al ámbito económico y no solo al científico[3].

Asimismo, hay que precisar que la innovación va más allá de la tecnología o del desarrollo de nuevos productos. Hoy en día, implica sobre todo procesos o resultados que se manifiestan de forma continua, sistemática y transversal, es decir, a través de toda la empresa.

Entender la innovación como proceso trae consigo algunas consecuencias. Por ejemplo, que la responsabilidad (en la innovación) no solo atañe a los técnicos sino a todos los actores sociales, pues todos son corresponsables al definir qué productos desean y se van a producir. Asimismo, implica la actuación de muchos *stakeholders*, por lo que es un proceso integrador y multidisciplinario: es un juego de muchos jugadores.

La innovación puede darse de diversas formas. Puede ser incremental (hacer lo que ya hacíamos pero mejor, de una manera gradual) o radical (hacer cosas totalmente diferentes). En la primera, la innovación se desarrolla en un espacio ya conocido, solo se mejora o reenfoca la actividad tradicional. Por ejemplo, versiones mejoradas de Windows 12; el cambio del público objetivo de un producto (el helado Häagen Dazs se orientó a adultos y no solo a niños) o el paso de fabricar máquinas a ofrecer soluciones y consultorías (como hizo IBM). En el segundo, la innovación se basa en el cambio del espacio, un *reframing* (volver a enmarcar), un salto tecnológico que transforma las reglas del juego para los usuarios y el mercado. Por ejemplo, es el caso de Toyota con los coches híbridos o eléctricos; de un banco online que utiliza tecnología móvil en Kenya; de Tata Nano al vender coches accesibles y llegar así a mercados no explorados; o de Grameen Bank al reenfocar los estereotipos de créditos para personas sin recursos económicos. Ser un innovador radical trae consigo un riesgo más elevado, pero las empresas que lo han hecho son las que mayor éxito han cosechado en la historia.

De otro lado, los modelos de innovación han ido evolucionando en el tiempo. En un primer momento, la innovación era concebida como una actividad lineal en dos fases. En una primera fase, se creaba un nuevo producto o servicio y, posteriormente, se mercantilizaba (*technology push*, en inglés); en otra fase, el mercado determinaba la demanda y las soluciones se creaban después (*need pull*). Esta visión lineal ha sido lentamente sustituida por una innovación interactiva, donde ambas opciones se mezclan en el tiempo, participan varios actores que trabajan en red, con un carácter más flexible y que se convierte en una innovación continua[4].

RSC: responsabilidad social corporativa. La RSC es un término que se refiere al perpetuo compromiso de una empresa de actuar éticamente y de cumplir con criterios sociales, ambientales y económicos en su actividad diaria. Es decir, no solo perseguir el incremento de sus beneficios sino también contribuir al desarrollo económico de la sociedad.

[2] Bessant (2013)
[3] Forética (2010)
[4] Tidd (2006) citado por Mahlouji & Anaraki (2009)

INNOVACIÓN Y EMPRESA

"En un mundo de negocios ondulante, hacer cambios es un proceso arriesgado. La innovación es la fuerza que guía a las organizaciones para tener la posibilidad de competir".

(Gokcen, Koc, & Cavus, 2014)

No podemos negar que el mundo es un entorno en movimiento. Innovación y tecnología conllevan cambios no siempre esperados en la sociedad y en los negocios. En este panorama, "los negocios deben renovarse a sí mismos para sobrevivir en un mercado competitivo, lo cual significa también prestar atención a los riesgos y a las ventajas de un proceso de innovación"[5]. Innovación es, pues, supervivencia. Las empresas actuales que han perdurado en el tiempo han crecido y han cumplido una tarea social relevante, han tenido que innovar, incluso radicalmente. Es sorprendente, por ejemplo, que una empresa como Nokia tuviera sus orígenes en productos de baño, o que TUI, la mayorista de turismo, haya empezado en el negocio de la minería.

"Los negocios deben renovarse a sí mismos para sobrevivir en un mercado competitivo, lo cual significa también prestar atención a los riesgos y a las ventajas de un proceso de innovación". Innovación es, pues, supervivencia.

Por tanto, la pregunta no es si se debe innovar o no. La pregunta es: ¿cómo innovar? Un primer paso es asentar el concepto de innovación como proceso continuo. Esto significa desarrollar un ambiente de descubrimiento organizacional y de implementación. "Es un proceso que involucra a todos, desde los altos mandos hasta los trabajadores de soporte. Un proceso continuo"[6]. Un segundo paso es entender la innovación como una actividad sistemática y transversal, es decir, que traspasa toda la actividad empresarial y no solo una sección o departamento de la organización. Un tercer paso es entender la innovación como un proceso de gestión dentro de la empresa: si cualquier proceso puede normalizarse, y la innovación se considera como un proceso, este se puede formalizar. Ello no implica coartar la creatividad inherente a la innovación sino dar condiciones, marcos, criterios y herramientas para que forme parte del conjunto de procesos de la empresa.

La pregunta no es si se debe innovar o no. La pregunta es: ¿cómo innovar?

Entender la innovación como proceso es también reconocer y aceptar que no existe un modelo determinado a seguir, sino que cada empresa va construyendo su propio sistema a través del aprendizaje y de las buenas prácticas, al probar nuevos comportamientos y conservar aquellos que funcionan. Normalmente, los comportamientos que funcionan se repiten más a menudo, posteriormente se convierten en rutinas, se asientan y, finalmente, se formalizan en políticas, procedimientos y reglas[7].

Entender la innovación como proceso es también reconocer y aceptar que no existe un modelo determinado a seguir, sino que cada empresa va construyendo su propio sistema a través del aprendizaje y de las buenas prácticas, al probar nuevos comportamientos y conservar aquellos que funcionan.

Si bien cada organización posee su propio modelo de innovación, ello no es obstáculo para que cada una pueda aprender de otras organizaciones y pueda tener en cuenta algunas pautas en el momento de definir su patrón de innovación. A continuación, se detallan cuatro etapas básicas para establecer un proceso de innovación:

- **Primera etapa**: ¿Cómo encontrar oportunidades y dónde buscar información que desemboque en nuevas ideas? El proceso de innovación comienza con la identificación de posibles necesidades y oportunidades dentro de la organización o fuera de la misma (como es el caso de la *open innovation* que se analizará posteriormente). En esta etapa se toman en consideración temas como la demanda del mercado, la competencia, la legislación, el acceso a nuevas tecnologías, etc.

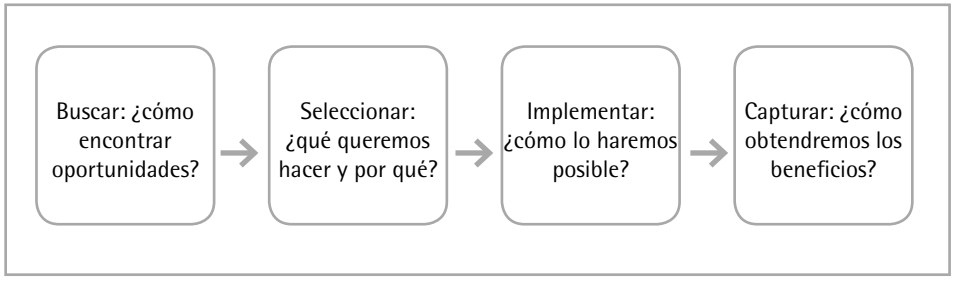
- **Segunda etapa**: ¿Qué queremos hacer? ¿Por qué lo queremos hacer? ¿Qué ventaja competitiva trae a la organización? En esta etapa, la empresa debe reconocer los desafíos que origina cada oportunidad de innovación y seleccionar o priorizar ciertos proyectos e ideas. Para hacer una adecuada selección, se deben considerar todos los objetivos del proyecto y los beneficios para la empresa. Asimismo, se debe seleccionar qué estrategia se utilizará para innovar.

- **Tercera etapa**: ¿Cómo lo haremos posible? ¿Cómo se implementará la idea? Esta es una etapa crucial, pues se trata de materializar la idea o proyecto. En este punto se tiene en cuenta la capacidad de la empresa para desarrollar efectivamente un nuevo producto o proceso a partir de las ideas seleccionadas. Para lograrlo, se requiere el compromiso de toda organización (altos mandos, empleados, etc.), lo cual no es una tarea sencilla, pues toda innovación es percibida con cierto escepticismo por los empleados de menor rango[8]. En esta etapa, la empresa debe asignar los recursos humanos y materiales necesarios para lograr la implementación.

- **Cuarta etapa**: ¿Cómo se crea valor a partir de la innovación? Se trata de definir los mecanismos que la empresa utiliza para poder beneficiarse de la innovación. Así, en esta etapa se toman en consideración las patentes, las licencias y la marca, entre otros factores.

[5] Gokcen, Koc, & Cavus (2014))
[6] White citado por Gokcen, Koc, & Cavus (2014)
[7] Bessant (2013))
[8] Szczepanska-Woszczyna (2014)

Cuadro 1:



Fuente: Bessant (2013)

Es vital que la innovación en la empresa sea continua y de largo plazo, pues el riesgo de perder competitividad es altísimo. En un mundo en constante cambio, la innovación no puede ser estática. Es por ello que la organización debe desarrollar "capacidades dinámicas" (*dynamic capabilities*, en inglés).

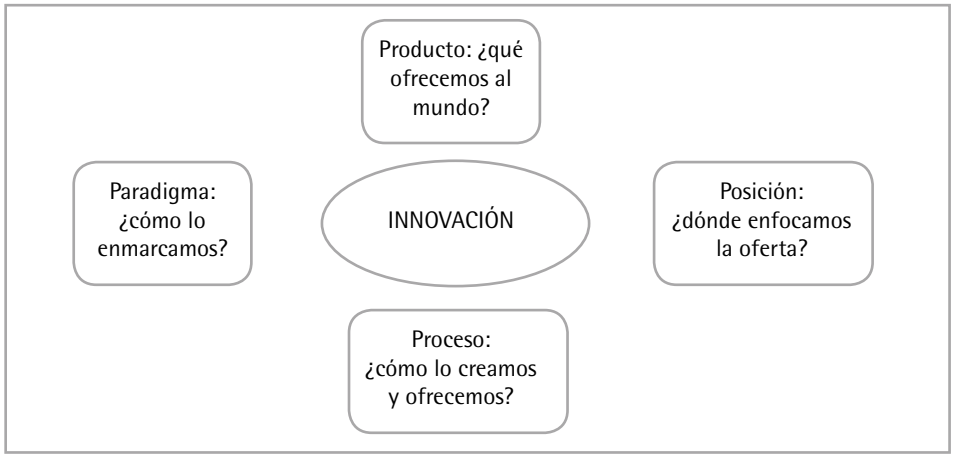
Como señalábamos antes, es vital que la innovación en la empresa sea continua y de largo plazo, pues el riesgo de perder competitividad es altísimo. En un mundo en constante cambio, la innovación no puede ser estática. Es por ello que la organización debe desarrollar "capacidades dinámicas" (*dynamic capabilities*, en inglés). Este enfoque se fundamenta en que las ventajas competitivas de una empresa no solo se basan en la acumulación de activos tecnológicos y patentes[9], sino que se construye en base a dos actitudes: primero, reconocer un entorno cambiante al cual hay que hacer frente con innovaciones flexibles rápidas; segundo, tener una gestión administrativa adecuada para adaptar e integrar los recursos y las habilidades organizacionales internas y externas, así como los recursos, en un entorno no siempre fijo[10]. Esto significa que toda organización debe ser capaz de dar un paso atrás, revisar su proceso de innovación y reconfigurarlo nuevamente sobre una base en constante movimiento[11]. En resumen, una organización innovadora no solo evalúa las oportunidades sino que, a su vez, es sensible a los cambios en su entorno.

Una vez desarrollado el cómo de la innovación y la necesidad de las capacidades dinámicas, la siguiente pregunta es: ¿dónde innovar? Existen cuatro áreas en las que la empresa puede innovar:

- **Producto**: ¿Qué ofrecemos al mundo? Un ejemplo de últimas innovaciones serían la creación de luces led, los coches eléctricos, los teléfonos móviles que se cargan con luz solar, etc.
- **Proceso**: ¿Cómo lo creamos y ofrecemos? Es la forma de hacer/ofrecer un producto. Por ejemplo, la venta online, la telefonía por internet, el banco virtual a través del teléfono móvil, entre otros.
- **Posición**: ¿Hacia qué público objetivo dirigimos la innovación? ¿Dónde enfocamos la oferta? Por ejemplo, el auge de los servicios de bajo coste (más conocidos como "*low cost*"), los productos para la base de la pirámide, el cambio de público objetivo, etc. Es el caso de Tata Nano, que decidió hacer coches a precios bajos para un segmento sin recursos económicos de la población india.
- **Paradigma**: ¿Cómo lo enmarcamos? Se trata de cambiar el escenario o espacio de innovación, redefinir el modelo de negocio o la actividad. Por ejemplo, de producir ordenadores, IBM ofrece ahora soluciones y consultorías; Cirque du Soleil ha redefinido la experiencia del circo; o Bausch + Lomb ha cambiado la venta de gafas por el cuidado de la vista.

Toda organización debe ser capaz de dar un paso atrás, revisar su proceso de innovación y reconfigurarlo nuevamente sobre una base en constante movimiento. En resumen, una organización innovadora no solo evalúa las oportunidades sino que, a su vez, es sensible a los cambios en su entorno.

Cuadro 2:



Fuente: Bessant (2013)

[9] Las capacidades dinámicas se basan en la teoría de la gestión estratégica
[10] Mahlouji & Anaraki (2009)
[11] Mahlouji & Anaraki (2009)

3. LA MUTUA RELACIÓN ENTRE RSC E INNOVACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

"Las empresas que no tienen en cuenta la RSC no van a sobrevivir, al igual que las que fallan en innovar".

(McGregor, 2007)

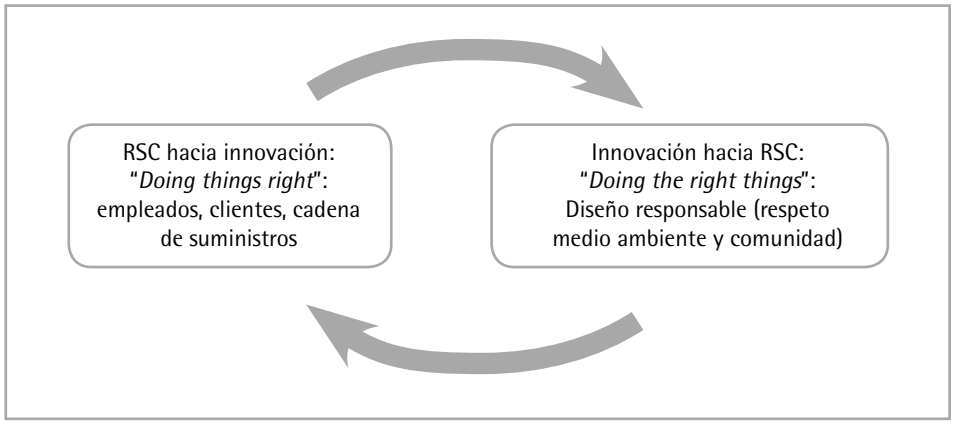
Encontrar la relación entre innovación y RSC no es sencillo. Para algunos, la relación no es semántica sino más bien una forma de entender la empresa y mejorar así su estrategia de diseño y de políticas[12]. Otros son escépticos acerca de que ambos ámbitos son compatibles. Estos señalan que la RSC puede restringir las innovaciones, tecnologías y cambios y, a su vez, que innovaciones muy perturbadoras pueden hacer que las empresas cambien rápidamente poniendo en peligro su supervivencia en un mercado tan competitivo.

Encontrar la relación entre innovación y RSC no es sencillo. Para algunos, la relación no es semántica sino más bien una forma de entender la empresa y mejorar así su estrategia de diseño y de políticas.

En el presente cuaderno desarrollaremos dos tipos de relación entre RSC e innovación, que a su vez se conectan en un ciclo circular. De un lado, la innovación se orienta hacia la RSC, es decir, asume criterios de RSC al crear productos o servicios con propósito social, tener en cuenta los *stakeholders*, etc. La lógica es hacer lo correcto (*doing the right things*). Esto es, la innovación toma en consideración aspectos sociales y ambientales para crear nuevos productos, servicios, procesos y también nuevos mercados[13]. De otro lado, la RSC se orienta hacia la innovación, convirtiéndose en un motor para esta. Aquí se enfatiza el proceso de innovación, la mejora de la organización de empleados, clientes, cadena de suministros, *stakeholders*, etc. La lógica es hacer las cosas correctamente (*doing things right*).

Desarrollaremos dos tipos de relación entre RSC e innovación, que a su vez se conectan en un ciclo circular. De un lado, la innovación se orienta hacia la RSC, es decir, asume criterios de RSC al crear productos o servicios. De otro lado, la RSC se orienta hacia la innovación, convirtiéndose en un motor para esta.

Cuadro 3:



Fuente: MacGregor & Fontrodona (2008)

[12] MacGregor & Fontrodona (2008)
[13] Hart (1999) y Little (2006) citados por Mahlouji & Anaraki (2009)

4. LA INNOVACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE (ISR) COMO RSC EN PRÁCTICA

Hoy en día, el concepto de innovación ha cambiado. Ya no la controla un solo agente sino que es el mercado el que la crea, distribuye y determina.

Para poder explicar la innovación socialmente responsable o ISR, es conveniente repasar la innovación a través del tiempo. Antiguamente, la controlaba un agente central (ya fueran reyes, mecenas, etc.) para prevenir un mal uso. La máxima preocupación no era el producto en sí sino el uso que se le pudiera dar[14].

Hoy en día, el concepto de innovación ha cambiado. Ya no la controla un solo agente sino que es el mercado el que la crea, distribuye y determina. Un producto o concepto nuevo se distribuye en el mercado a través de derechos de propiedad y otros actores pueden seguir desarrollando el concepto inicial hacia otras derivaciones. La innovación es un proceso en el que participan varios actores y de la cual disfrutan todas las personas: "la tecnología es democratizada en su uso y privatizada en su producción"[15].

Los impactos/beneficios de la innovación son, en la mayoría de los casos, medidos por el éxito o fracaso del producto en el mercado y no por otros factores.

Este nuevo panorama ha traído consigo algunas complejidades y retos tales como:

a) Los impactos/beneficios de la innovación son, en la mayoría de los casos, medidos por el éxito o fracaso del producto en el mercado y no por otros factores.
b) Los impactos ya no tienen efectos a escala reducida sino que pueden medirse a escala global.
c) La responsabilidad de las consecuencias de un producto o proceso recae primeramente en el producto mismo y no tanto en los dueños o creadores de la tecnología, como antes. Si recae en los creadores de la innovación, el hecho de que haya autores colectivos vuelve más difusa la búsqueda de responsabilidades.
d) El Estado se ciñe a establecer límites en términos de seguridad, calidad y eficacia, dejando todo lo demás a merced del mercado. Es decir, solo establece líneas normativas para los riesgos, no para los impactos positivos.

Si la innovación no es intrínsecamente positiva, el control de la innovación por parte del Estado u otros órganos tampoco está exento de dificultades. Es el efecto denominado "*responsibility gap*" (laguna de responsabilidad): "el alcance de los innovadores siempre sobrepasará el entendimiento de los reguladores".

En general, se tiende a considerar la innovación como intrínsecamente positiva. Se suele creer que siempre es responsable porque busca resolver demandas ligadas a necesidades humanas; o se supone que la innovación es la única solución a retos sociales como el crecimiento, la creación de empleo o el cambio climático. Así lo señalan, por ejemplo, la Unión Europea en su proyecto Horizon 2020 o documentos marco sobre investigación, innovación y desarrollo: se considera que la innovación trae automáticamente prosperidad. Sin embargo, la realidad es que no todas las innovaciones son positivas y que solo son aceptables si tienen como base objetivos sociales.

La "destrucción creativa": Los *smartphones* y sus aplicaciones

Este concepto fue creado por el economista Joseph Schumpeter. Según este, "la continua innovación modifica el statu quo de las industrias, generando dinámicas que, de manera súbita, desplazan el valor de unos agentes a otros, destruyendo riqueza en las industrias preexistentes y forzando el cambio de los factores de producción"[16].

Un ejemplo claro de "destrucción creativa" se dio en los campos de la fotografía, la música y el vídeo. La llegada de las cámaras digitales, los mp3 o Internet supuso el declive de la fotografía analógica, de los discos de vinilo o reproductores de CD y el cierre de muchos negocios de alquiler de vídeos. Hoy en día, los *smartphones* o teléfonos inteligentes son un ejemplo claro de "destrucción creativa". Estos desarrollados aparatos han reemplazado el fax, el mando de televisión, el escáner, el GPS, el reproductor de música, el libro, el afinador-grabador de instrumentos, la cámara, la linterna y tantos otros objetos. Todos los fabricantes de los anteriores dispositivos y sus socios de negocio (accionistas, trabajadores y proveedores, entre otros) están siendo devaluados por la ola de innovación en los teléfonos móviles.

Si la innovación no es intrínsecamente positiva, el control de la innovación por parte del Estado u otros órganos tampoco está exento de dificultades. La regulación no puede ser eficaz en todas las situaciones ni puede abarcar todos los supuestos porque la innovación es siempre rápida y variable (por ejemplo, ante la carencia de definiciones, como ocurre con la nanotecnología). Es el efecto denominado *"responsibility gap"* (laguna de responsabilidad): "el alcance de los innovadores siempre sobrepasará el entendimiento de los reguladores"[17]. La regulación puede ser muy tardía y, por ende, ineficaz para impedir impactos, sobre todo cuando la innovación ya está muy arraigada en la sociedad y es difícil de controlar; o puede ser demasiado prematura y bloquear su desarrollo.

[14] Un ejemplo actual y excepcional de ese manejo centralizado de la innovación sería la política nuclear controlada por algunos Estados.
[15] Von Schomberg (2013)
[16] Forética (2010)
[17] Bessant (2013)

A esto le debemos sumar el carácter limitado del conocimiento de los impactos. Se pueden conocer en aspectos concretos (sobre la salud o el medio ambiente, por ejemplo), pero no siempre a nivel social, como sucede con la nanotecnología, biología sintética, etc.: muchos de los impactos son inciertos y no siempre previsibles.

Pero si la regulación no es siempre eficaz, dejar que el mercado rija totalmente también presenta inconvenientes, pues los impactos y/o beneficios son medidos en un espacio naturalmente cambiante, donde los propios usuarios pueden modificar el uso del producto o utilizarlo mal. Por ello, una posible solución es que las empresas asuman responsabilidades a la hora de innovar. Esto comporta beneficios como una mayor flexibilidad para responder a nuevos desafíos en un tiempo más razonable, lo que hará que la buena gestión vaya siempre a la vanguardia de las regulaciones.

Pero si la regulación no es siempre eficaz, dejar que el mercado rija totalmente también presenta inconvenientes, pues los impactos y/o beneficios son medidos en un espacio naturalmente cambiante, donde los propios usuarios pueden modificar el uso del producto o utilizarlo mal.

En los últimos años se ha introducido el término "innovación socialmente responsable" (ISR), definida como "un proceso transparente donde actores e innovadores son colectivamente responsables de los aspectos éticos, sostenibles y sociales de la innovación y sus productos"[18]. Otros la definen como "un compromiso colectivo de cuidado para el futuro, a través de una administración responsable de la ciencia y de la innovación en el presente"[19]. Como se puede observar, el concepto de ISR está intrínsecamente ligado a valores de RSC, entre los cuales se encuentra el desarrollo sostenible.

En los últimos años se ha introducido el término "innovación socialmente responsable" (ISR), definida como "un proceso transparente donde actores e innovadores son colectivamente responsables de los aspectos éticos, sostenibles y sociales de la innovación y sus productos".

La innovación responsable y sostenible

La dimensión sostenible significa que la empresa asume criterios de sostenibilidad en los productos/servicios, ya sea evaluando los impactos económicos, sociales y medioambientales de un producto o servicio; o creando productos verdes, etc. Pero también implica el uso de la innovación para hacer frente a los principales retos del desarrollo sostenible como el cambio climático, los límites en la disponibilidad de recursos y de agua, la pobreza, etc.

Un ejemplo es el auge del concepto "economía verde" (*green economy*, según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), que se basa en que los retos climáticos están trayendo nuevas oportunidades para las empresas y pueden ser un motor importante de desarrollo y crecimiento[20]. Otro ejemplo de innovación hacia un objetivo social de sostenibilidad es el caso de Grameen Shakti, en Bangladesh. Esta es la mayor empresa de energía renovable rural del mundo y cuenta con la colaboración de diversos actores (proveedores, consumidores, microfinancieros, etc.), para crear modelos de energía accesibles, que han logrado generar trabajo y dar luz a muchos hogares.

No hay que olvidar que muchas grandes innovaciones han nacido como respuesta a situaciones especiales y extremas: guerras, pobreza, usuarios con necesidades específicas, etc. Por ejemplo, la búsqueda de soluciones para las personas que viven en la base de la pirámide social ha dado lugar a innovaciones en medicina y salud.

Finalmente, hace falta señalar que la innovación responsable y sostenible está estrechamente ligada a la "capacidad dinámica" (***dynamic capability***): la empresa debe ser capaz de aprender enfoques nuevos y dejar atrás los antiguos, así como de trabajar con componentes novedosos en cuanto a tecnologías, mercados, condiciones ambientales, etc.

Para poder desarrollar la ISR, algunos autores, como Bessant, han postulado un marco base que se basa en cuatro características:

- **Anticipatoria**: Impactos económicos, sociales, y medio ambientales
- **Reflexiva**: Regulación, ética, valores
- **Deliberativa**: Visión abierta, diálogo y compromiso de los *stakeholders*
- **Sensible**: Determinar hacia dónde va la innovación

Muchos de estos aspectos son conceptos desarrollados por la RSC, lo cual evidencia que para que exista ISR es necesario aplicar criterios de RSC.

[18] von Schomberg (2013)
[19] Owen, Stilgoe, Macnaghten & Gorman (2013)
[20] Bessant (2013)

4.1. DIFERENCIAS CONCEPTUALES

La introducción de criterios de RSC en la innovación no debe considerarse un coste adicional para la empresa sino un medio para generar valor.

Antes de entrar a fondo en este tema, es necesario puntualizar algunos conceptos. ISR es un concepto más general que innovación social, la cual va dirigida a encontrar **nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales** que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público. En este orden de cosas, algunos autores, como Moss Kanter (1999), han creado el término "innovación social corporativa", y señalan que las cuestiones sociales permiten encontrar soluciones a necesidades no siempre conocidas, sobre todo en mercados de bajos recursos.

También es un concepto más amplio que el "diseño responsable" (aquel que asume criterios sociales, ambientales y sostenibles a la hora de crear productos y servicios) o que la innovación orientada a solucionar problemas en la base de la pirámide.

4.2. CÓMO SE MATERIALIZA LA ISR EN LA EMPRESA

El diseño no es una actividad cualquiera, es la forma por la cual se transforman las estrategias en realidades, la forma de imaginar cómo las cosas pueden ser diferentes.

La introducción de criterios de RSC en la innovación no debe considerarse un coste adicional para la empresa sino un medio para generar valor. En la actualidad, los activos intangibles de las firmas, como la reputación, el valor, el prestigio, etc., ligados a la RSC tienen un rol muy importante en el camino hacia la innovación: son incluso más valorados que los activos físicos. Es evidente que al existir una mayor preocupación por la RSC y una mayor presión regulatoria, las empresas se han visto obligadas a innovar en muchos niveles, realizando productos más responsables

La introducción de criterios RSC (o *doing the right things*) se refleja en varios aspectos como:

Si la empresa desea apostar por la ISR, debe apostar también por un diseño responsable, lo cual significa aplicar criterios de RSC (sostenibilidad social y ambiental, además de económica) en la producción de productos y servicios.

- **El diseño responsable**: El diseño no es una actividad cualquiera, es la forma por la cual se transforman las estrategias en realidades, la forma de imaginar cómo las cosas pueden ser diferentes. Es la aplicación de la creatividad para elaborar productos/servicios, un medio de convertir la creatividad en innovación y, por ende, en productividad[21].

Si la empresa desea apostar por la ISR, debe apostar también por un diseño responsable, lo cual significa aplicar criterios de RSC (sostenibilidad social y ambiental, además de económica) en la producción de productos y servicios.

El diseño responsable ha sido la forma tradicional de relacionar la RSC con la innovación y también un modo efectivo de transversalizar la RSC en la producción de la empresa.

El diseño responsable abarca conceptos como "diseño de reciclaje", "eco diseño" o "diseño sostenible" (soluciones innovadoras que tienen en cuenta cuestiones ambientales). También incluye el "diseño para todos" (diseñar productos y servicios para un gran porcentaje de población, sobre todo la discapacitada o la tercera edad); o el "diseño social" (el diseño a favor del tercer mundo o de personas sin recursos económicos).

Von Schomberg ofrece un marco para la aplicación de la ISR en los productos en los que, además de la dimensión sostenible, agrega la ética y la social.

Una visión más actual es el "diseño socialmente responsable" (SRD, por sus siglas en inglés), que integra diversas iniciativas de diseño. El mensaje clave es que la comprensión e implementación del diseño son necesarias para que las empresas puedan incluir la RSC en la producción de productos, procesos y servicios. Es un enfoque más amplio, pues abarca también los procesos de producción. Según esta corriente, el SRD puede dar soluciones positivas en ocho áreas como la ecología, el gobierno, la inclusión social, la salud, la educación, el comercio y las políticas económicas. "El SRD es considerado parte de la RSC, o como RSC en práctica"[22].

Teniendo en cuenta la importancia del diseño, Von Schomberg ofrece un marco para la aplicación de la ISR en los productos en los que, además de la dimensión sostenible, agrega la ética y la social[23]:

a) Éticamente aceptable. Tomar en consideración los valores fundamentales establecidos en tratados o convenios relativos a derechos fundamentales (el derecho a la privacidad, por ejemplo, o a la seguridad). Este marco permite prever posibles impactos de las innovaciones en el ejercicio de los derechos. Está relacionado con el aspecto "reflexivo" de la innovación, según Bessant.

b) Sostenible. Esta dimensión implica que se tengan en cuenta los criterios de sostenibilidad para la elaboración de productos/procesos/ servicios.

[21] Swann y Birke citado por Mahlouji & Anaraki (2009)
[22] Mahlouji & Anaraki (2009)
[23] Von Schomberg (2013)

c) Socialmente deseable. Puede relacionarse con lo que en la Unión Europea se considera calidad de vida o igualdad.

• **El proceso de ISR:** Introducir la RSC en la innovación va más allá del diseño responsable. Como dice McWilliams, "algunos consumidores buscan productos que tengan atributos socialmente responsables (innovación de producto), mientras que otros valoran saber que dichos productos están hechos de una forma socialmente responsable (innovación de proceso)"[24]. No basta con hacer productos verdes, utilizando materiales reciclados o libres de tóxicos; los criterios de sostenibilidad también deben incidir en el proceso de producción. Por ejemplo, que se respeten los derechos laborales en la cadena de valor, que se contrate a personas en riesgo de exclusión, que la huella de carbono sea reducida, que se pague adecuadamente a los proveedores, etc.

Además, la ISR no solo atañe a la producción del servicio o producto, sino a toda la organización. Esto es lo que se denomina "transversalizar" la ISR a toda la empresa y no solo a los departamentos nominalmente relacionados, como los de investigación o de relaciones públicas. No basta con hacer productos verdes o tener una cadena de valor respetuosa, sino que también es importante que la empresa innove en su propia organización de forma responsable. Un ejemplo sería la "ecoeficiencia", que significa encontrar nuevas y mejores formas de hacer más con menos, basándose en las tres "R": reducir, reusar y reciclar. Otro ejemplo es la reconfiguración, es decir, la búsqueda de nuevas formas de hacer algo. Toyota apostó en la postguerra por involucrar a sus empleados para hacer frente a las circunstancias adversas. Todas las actividades destinadas a hacer un proceso responsable han permitido a las empresas reducir muchísimos costes, aminorar la huella de carbono en la cadena de suministro, consumir menos energía o agua, etc.

• ***Stakeholders*:** Una cuestión importante de la RSC es el diálogo y compromiso con los stakeholders. Por ello, la inclusión de estos en el proceso de innovación es necesaria. Es lo que Bessant denomina el aspecto "deliberativo", es decir, una visión abierta, diálogo y compromiso con los *stakeholders*.

Uno de los retos principales es manejar el proceso de innovación de forma más adaptativa, integrada y sensible. Y, para ello, es bueno un enfoque multidisciplinario con el involucramiento de los *stakeholders*, donde los innovadores sean sensibles a las necesidades de la sociedad y donde los actores sociales sean corresponsables del proceso al definir qué son productos "deseables".

***Stakeholders* internos: la fuerza laboral**. El proceso de innovación depende de las actitudes de los mandos directivos hacia el cambio. Muchas veces la innovación genera escepticismo, riesgo o amenaza y puede causar resistencia entre los empleados. Para evitarlo, es bueno tomar en consideración cuál es la actitud de los empleados hacia la innovación y, dependiendo de ello, promover o fomentar una mayor implicación en el proceso.

Es importante entender que los empleados no solo son el capital humano para el proceso de innovación, sino que son, ante todo, sujetos del mismo[25]. Ello implica asignar suficientes recursos humanos y materiales para que no afecten al rendimiento de los empleados ni haya un exceso de trabajo, entre otros problemas.

***Stakeholders* externos: clientes, proveedores**. La innovación no es un proceso solitario sino de muchos jugadores por lo que es necesario tenerlos en cuenta a la hora de la selección de ideas y en la implementación, y considerar también los posibles efectos que podría ocasionar un nuevo producto o servicio. Un ejemplo es el teléfono móvil: su uso masivo ha traído consigo cuestionamientos sobre la posible adicción que puede ocasionar en las personas, los efectos sobre la salud, etc. Tomar en consideración las opiniones de asociaciones de padres o de educadores y de médicos es una forma de realizar ISR.

Asimismo, se tienen que tener en cuenta los proveedores. Si la empresa ha decidido implementar y desarrollar una idea y/o proyecto, debe consultar a sus proveedores acerca de cuáles serían las mejores formas de desarrollarlo, sin que eso se traduzca en un aumento de horas de trabajo en tiempos demasiado largos de entrega.

"Algunos consumidores buscan productos que tengan atributos socialmente responsables (innovación de producto), mientras que otros valoran saber que dichos productos están hechos de una forma socialmente responsable (innovación de proceso)". No basta con hacer productos verdes, utilizando materiales reciclados o libres de tóxicos.

Es bueno un enfoque multidisciplinario con el involucramiento de los *stakeholders*, donde los innovadores sean sensibles a las necesidades de la sociedad y donde los actores sociales sean corresponsables del proceso al definir qué son productos "deseables".

Es importante entender que los empleados no solo son el capital humano para el proceso de innovación, sino que son, ante todo, sujetos del mismo.

[24] Citado por Gokcen, Koc, & Cavus (2014)
[25] Szczepanska-Woszczyna (2014)

5. RSC COMO MOTOR O ESPACIO PARA LA INNOVACIÓN

Los innovadores que tienen éxito son aquellos que trabajan a través de redes de conocimiento (de políticas, mercados, tecnología, leyes, etc.) que les puedan ayudar a crear valor.

Como se ha señalado anteriormente, la innovación es un proceso abierto a diversos actores, internos y externos. Los innovadores que tienen éxito son aquellos que trabajan a través de redes de conocimiento (de políticas, mercados, tecnología, leyes, etc.) que les puedan ayudar a crear valor.

RSC y la sostenibilidad pueden convertirse en factores clave para la innovación. Empleados motivados o cambios más sostenibles en los procedimientos organizacionales pueden coadyuvar a que la innovación sea transversal en la organización.

En este sentido, la RSC y la sostenibilidad pueden convertirse en factores clave para la innovación[26]. Empleados motivados o cambios más sostenibles en los procedimientos organizacionales pueden coadyuvar a que la innovación sea transversal en la organización y no solo en un departamento específico (como el de I+D). Asimismo, la búsqueda de aliados externos como clientes, proveedores o instituciones, puede ser una fuente infinita de información, de ideas y de conocimientos para crear innovación. En general, asumir criterios de responsabilidad en la estructura de la empresa puede permitir que se cree un clima favorable y una cultura de la innovación.

- ***Stakeholders* externos:** Los propios clientes o proveedores aportan su conocimiento o su experiencia al proceso. Por ejemplo, el CEO de Starbucks decidió dar prioridad a las expectativas de los consumidores en la estrategia de desarrollo de nuevos productos y servicios.

  También implica trabajar con instituciones externas (bancos, universidades, centros de investigación, etc.) para introducir conocimiento en la empresa y, si es posible, incorporar trabajadores de estas áreas a la organización. Como señala Bessant, las empresas inteligentes son innovadores radicales, empujan las fronteras del conocimiento a través de una extensa exploración y están acostumbradas a trabajar junto con clientes, proveedores y otros actores para ayudarles a desarrollar sistemas exitosos que desarrollen innovaciones de valor para ellos"[27].

Open innovation: "no todas las personas inteligentes trabajan para nosotros"

En la actualidad, ante el exceso de fuentes de conocimiento se recomienda que las empresas pasen de un enfoque centrado en la creación de conocimiento a uno centrado en el flujo del mismo entre diversas organizaciones y actores. Este flujo de conocimiento es la base del concepto de "innovación abierta".

En la actualidad, ante el exceso de fuentes de conocimiento se recomienda que las empresas pasen de un enfoque centrado en la **creación** de conocimiento a uno centrado en el flujo del mismo entre diversas organizaciones y actores[28]. Este flujo de conocimiento es la base del concepto de "innovación abierta" (***open innovation***), propuesto por el profesor estadounidense Henry Chesbrough en 2003 y que se basa en el diálogo con los *stakeholders*[29].

Si tenemos en consideración que la innovación consiste más en el flujo de conocimiento que en su creación, nos damos cuenta de que el conocimiento no puede acumularse en una sola organización empresarial sino que tiene que estar repartido entre muchas: "no todas las personas más inteligentes trabajan para nosotros".

El conocimiento no puede acumularse en una sola organización empresarial sino que tiene que estar repartido entre muchas: "no todas las personas más inteligentes trabajan para nosotros".

La innovación abierta requiere nuevas formas de acceder a una variedad ilimitada de ideas y conectarlas a la organización empresarial de forma que las haga efectivas, más aún en la era de las redes sociales. El reto es crear comunidades sobre temas que vayan más allá de los límites de la organización tradicional[30]. Muchas empresas como Lego o Apple han extendido sus redes para incorporar comunidades de desarrolladores de ***software***, compartiendo códigos, etc. Otras empresas, utilizan una especie de ***crowdsourcing*** al abrir sus espacios de innovación mediante competiciones. Por ejemplo, Osram puso en marcha una plataforma de ideas en la que, a través de una competición, invitaba a los usuarios a crear soluciones de iluminación led. Como resultado recibieron 568 ideas sobre diversos usos de los led. Esta implicación de los usuarios es una constante en la actuación de muchas empresas, en las que los usuarios son co-creadores de nuevos productos y servicios.

Asimismo, no solo se pueden crear redes con los usuarios sino también entre organizaciones. Por ejemplo, hay mercados de innovación en los que confluyen aquellos que buscan ideas y aquellos que proponen soluciones. Para que esos mercados funcionen correctamente es necesario tener en cuenta los derechos de propiedad intelectual y la forma de crear y conectar dichas redes.

[26] Nidumolu citado por Bocquet & Mothe (2011)
[27] Bessant (2013)
[28] Bessant (2013)
[29] MacGregor & Fontorodona (2008)
[30] Bessant (2013)

• ***Stakeholders* internos:** Como se ha señalado anteriormente, la innovación implica un cambio de estructuras y paradigmas en el que se debe involucrar a todos los trabajadores de la empresa. Pero no solo para evitar reticencias o escepticismo frente a los cambios sino, sobre todo, porque un personal comprometido ofrece un altísimo potencial para la innovación[31]. Los trabajadores son una fuente constante de nuevas ideas en diversas áreas de la empresa (flexibilidad laboral, producción y reducción de costes, entre otras), pero también de creación de nuevos productos y/o servicios. Ellos son una fuente de primera mano para conocer los retos y buscar soluciones; para crear comportamientos, rutinas y formas de hacer algo diferente.

Según un estudio de Ideas UK, 160 empresas inglesas ahorraron casi 100 millones de dólares con ideas promovidas por sus propios empleados, con una participación de casi el 28%. En Estados Unidos, un estudio demostró que las empresas ahorrarían un promedio de 200 dólares anuales por cada empleado si implementaran un sistema de sugerencias. Este ahorro no solo era exclusivo de las grandes corporaciones sino que también afectaba a las medianas y pequeñas empresas. En otro estudio sobre organizaciones alemanas y austriacas que suman un total 1,5 millones de trabajadores, se observó que el 20% de los empleados estaban comprometidos con la innovación. Esto suponía para las empresas un ahorro de 1,086 millardos de euros, frente a una inversión de 109 millones, lo cual evidencia una tasa de retorno descomunal[32].

La fuerza laboral como motor de la innovación no es un concepto nuevo. Ya en el siglo XVIII, Tokugawa Yoshimune introdujo el llamado "buzón de sugerencias" en Japón. En 1909, Eastman Kodak implantó uno de los primeros sistemas para la participación del personal y en 1915 Lincoln Electric Company implementó un innovador sistema de incentivos.

Los trabajadores son una fuente constante de nuevas ideas en diversas áreas de la empresa (flexibilidad laboral, producción y reducción de costes, entre otras), pero también de creación de nuevos productos y/o servicios.

Post-it: un invento innovador

La historia de Post-it es una historia sobra la casualidad, la invención y la innovación. Un químico de la empresa 3M llamado Spencer Silver intentaba crear un pegamento de alta capacidad para usarlo en la construcción de aviones. Sin embargo, el resultado fue un pegamento ligero que solo podía pegar dos hojas y despegarlas sin dañar el papel. El trabajador no supo encontrar un uso práctico a su invento y desistió en su aventura. Más adelante, Arthur Fry, otro empleado de la empresa recordó por casualidad el invento de Spencer. Necesitaba marcar las páginas de un himnario de su iglesia, así que decidió untar un papel de color amarillo con el ligero pegamento. Descubrió que la hoja se mantenía mucho tiempo adherida y podía reutilizarse después. ¡Eureka!

Hoy en día el uso de Post-it está mundialmente extendido. Y no solo eso, sino que la empresa está apostando por la utilización de fibras de papel 100% recicladas y de un adhesivo fabricado con un 67% de materiales provenientes de plantas. Es decir, está apostando por un producto también sostenible.

En el caso de Post-it, hay varios aspectos a resaltar. Uno, el gran potencial de la fuerza laboral para la innovación, ya que fueron dos empleados de la empresa los que crearon el producto. Dos, la necesidad de conexión y compromiso de los empleados: si Art no hubiera conocido el invento de Spencer, este sería solo un invento y no se habría convertido en innovación. Y tercero, que la innovación creada puede alcanzar otros usos y otros conceptos. Como dijo Fry, **"yo pensé que lo que teníamos delante no era simplemente un marcador de páginas. Lo que habíamos encontrado era una nueva forma de comunicación".**

La alta dirección juega un rol importante para animar y promover que los trabajadores de una organización actúen y respondan ante nuevos conceptos y sepan asumir nuevos riesgos. "Las organizaciones innovadoras apoyan a sus trabajadores para desarrollar nuevos pensamientos"[33]. Es recomendable que las empresas desarrollen sistemas que promuevan y faciliten la innovación para el personal.

La alta dirección juega un rol importante para animar y promover que los trabajadores de una organización actúen y respondan ante nuevos conceptos y sepan asumir nuevos riesgos. "Las organizaciones innovadoras apoyan a sus trabajadores para desarrollar nuevos pensamientos".

[31] Bocquet & Mothe (2011)
[32] Bessant (2013)
[33] Durna (2002) citado por Gokcen, Koc, & Cavus (2014)

Asimismo, la empresa puede promover que sus trabajadores ideen y pongan en práctica soluciones en temas ambientales y sociales.

Asimismo, la empresa puede promover que sus trabajadores ideen y pongan en práctica soluciones en temas ambientales y sociales. Por ejemplo, sobre cómo reducir la huella de carbono. Pero también puede fomentar que toda idea e innovación incluya criterios de RSC en su evaluación, a través de protocolos o guías, tal como veremos más adelante.

La fuerza laboral clave en la innovación: Los casos Volkswagen y France Télécom

La multinacional alemana Volkswagen ha implementado un sistema de innovación para su personal. A través de su Intranet, cualquier trabajador puede llenar un formulario para detallar una idea o propuesta. Esta idea es evaluada por un comité y, si es aceptada y representa un ahorro para la compañía, el empleado recibe un porcentaje de dicho ahorro.

En France Télécom introdujeron un programa llamado "Idée Cliq", un sistema de innovación en el que los empleados podían comentar, coadyuvar u opinar sobre otras ideas propuestas, votar por la mejor y comprometerse así ellos mismos a implementar las ideas emergentes. Esta propuesta permitió ahorrar casi mil millones de euros a la empresa.

6. ¿CÓMO LOGRAR LA ISR EN UNA EMPRESA?

A la vista de todo lo señalado, parece que un camino para que las empresas sean exitosas e innovadoras pasa por la toma en consideración de sus impactos sociales y ambientales, el estímulo de la creatividad en sus empleados y la colaboración con los clientes, proveedores y *stakeholders* para diseñar nuevos productos y servicios.

¿Cómo empezar? Será necesario responder a dos preguntas: ¿se tienen en cuenta los posibles impactos desde las etapas iniciales de la innovación? Y, ¿cuánta capacidad tienen las personas involucradas para modificar, aminorar o incluso abandonar proyectos que tengan posibles efectos negativos?[34]. La empresa debe comprometerse a tener en cuenta los impactos desde el comienzo de la innovación y también a ser capaz de abandonar proyectos cuando haya indicios de impactos negativos, aún con el coste que esto implique.

La empresa debe comprometerse a tener en cuenta los impactos desde el comienzo de la innovación y también a ser capaz de abandonar proyectos cuando haya indicios de impactos negativos, aún con el coste que esto implique.

A partir de aquí, es recomendable no solo considerar los productos y/o servicios, sino los propósitos que subyacen a ellos: ¿cuáles son las motivaciones? ¿Qué valores hay detrás? Entender los propósitos implica tener en cuenta dos factores: el cuidado (¿qué queremos y qué no queremos?) y la sensibilidad (ser adaptable a un ambiente de cambio y escuchar perspectivas de los *stakeholders*). Una vez respondidas estas preguntas, la empresa puede desarrollar un modelo de innovación, una estrategia innovadora.

Es recomendable no solo considerar los productos y/o servicios, sino los propósitos que subyacen a ellos: ¿cuáles son las motivaciones?

Implementar la ISR puede requerir un cambio estructural. "Todo tipo de innovación necesita la implementación de nuevas técnicas de manejo, tales como cambios de estructura organizacional y de orientación, lo que se proyecta sobre las características internas, la estrategia, la estructura, las capacidades, etc[35]". Por eso, la innovación no siempre es fácil, sobre todo en empresas grandes y tradicionales[36].

Un aspecto que se debe tener en cuenta es que la intervención social de otros actores y *stakeholders* en el proceso de innovación debe darse lo más pronto posible. Así se pueden evitar riesgos de tecnologías fallidas e identificar de forma temprana los impactos positivos y negativos. Por ejemplo, el gobierno noruego perdió 300 millones de euros en un proyecto innovador para crear un historial electrónico de pacientes. La razón fue que, después de la inversión y la creación del sistema, el Senado determinó que dicho proyecto contravenía el derecho a la privacidad de los ciudadanos.

Un aspecto que se debe tener en cuenta es que la intervención social de otros actores y *stakeholders* en el proceso de innovación debe darse lo más pronto posible.

También es importante que la decisión sobre los riesgos e impactos se base no solo en resultados científicos, sino también en aspectos éticos y en los intereses de los usuarios. Por ejemplo, según el ámbito científico, la nanotecnología no tiene por qué tener impactos negativos, pero es una tecnología controvertida por la mala utilización que se pueda hacer de ella.

También es importante que la decisión sobre los riesgos e impactos se base no solo en resultados científicos, sino también en aspectos éticos y en los intereses de los usuarios.

Las empresas deben ser proactivamente innovadoras. Deben buscar la circulación del conocimiento a través de sus unidades y departamentos. Y aunque el conocimiento y la innovación son cada vez más abiertos no deben ser obstáculo para que la empresa cree su propio conocimiento a través de un departamento de I+D, de investigaciones de mercado, de búsqueda de oportunidades, etc.

Philips: proceso de cambio estructural

Desde 1990, la multinacional Philips ha buscado la innovación. En 1998 lanzó el programa EcoVision para conseguir objetivos de sostenibilidad. En 2003, su informe ambiental se extendió hacia un informe de sostenibilidad y, a partir del 2009, se integró en el informe anual.

En su plan de cinco años preparado en 2010, la empresa se comprometió a ser líder en innovación sostenible, con objetivos tales como la ampliación de su mercado, el aumento de la eficiencia energética en más del 50% de sus productos, la duplicación de los materiales reciclados de sus productos y el reciclaje.

Para lograrlo, Philips creó un sistema de innovación en el cual los objetivos de sostenibilidad figuran en el centro de la selección y búsqueda de recursos. Asimismo ha incrementado el espacio de búsqueda para conseguir más redes de conocimiento, incluso fuera de la organización. Posee un área de desarrollo de productos verdes, que busca innovación en temas de embalaje, sustancias nocivas, reciclaje, etc. Por ejemplo, ha desarrollado el televisor led EConova, que consume un 60% menos de energía, fabricado en un 60% con aluminio reciclado y libre de PVC. En la actualidad, los productos verdes ya representan un 38% de las ventas de la empresa.

[34] Bessant (2013)
[35] Gokcen, Koc, & Cavus (2014)
[36] Reconfigurar una organización establecida es bastante complejo. Se debe contar con una hoja de ruta clara para poder aplicar un modelo a largo plazo. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible da un ejemplo de hoja de ruta a largo plazo que puede ayudar a las empresas grandes y establecidas a cambiar.

A continuación mencionamos algunos aspectos que se deben tener en cuenta para la implementación de un proceso de innovación:

Es importante señalar que las prioridades de investigación y los posibles impactos tienen que estar sujetos a una revisión social, que vaya más allá de la cuestión científica.

• **Usar métodos de medición y previsión de tecnologías:** Estos métodos pueden anticipar impactos positivos y negativos y, en lo posible, definir los impactos deseados sobre los usuarios y la comunidad en general. Es importante señalar que las prioridades de investigación y los posibles impactos tienen que estar sujetos a una revisión social, que vaya más allá de la cuestión científica. Por ejemplo, en el caso de la biología sintética se ha creado una metodología de seis puntos que se deben seguir, que contiene cuestiones éticas, sociales y regulatorias. Estos métodos pueden reducir el coste de prueba y error y conferir ventajas en el proceso de aprendizaje de los *stakeholders* y los innovadores.

• **Aplicar el principio preventivo:** "*No data, no market*" es un principio que se encuentra en varias directivas de la Unión Europea para incentivar productos sin riesgos y permitir que los gobiernos tomen las medidas necesarias para evitarlos.

A través de los códigos de conducta también se debe promover la participación de los *stakeholders* que compartan un mismo entorno de principios éticos, por medio de asignarles roles y tareas para fomentar una responsabilidad colectiva.

• **Involucrar a todos los *stakeholders***: Para definir un plan de desarrollo del producto así como del proceso mismo. Por ejemplo, la industria química BASF ha establecido un fórum de diálogo con la sociedad civil y ha elaborado un código de conducta para el desarrollo de nuevos productos.

• **Aplicar códigos de conducta:** Como hemos señalado anteriormente, la identificación de riesgos y beneficios en etapas tempranas de la innovación es clave. Los códigos de conducta permiten la creación de comunidades científicas que pueden ser de mucha ayuda para identificar riesgos y, en caso de que los haya, presentarlos a las autoridades, especialmente en caso de riesgos inciertos, en los que no existe una legislación clara o la información es insuficiente.

A través de los códigos de conducta también se debe promover la participación de los *stakeholders* que compartan un mismo entorno de principios éticos, por medio de asignarles roles y tareas para fomentar una responsabilidad colectiva[37]. Es recomendable que las empresas formen parte de los organismos e instituciones que promueven, crean y aplican estos códigos de conducta.

Que todos los actores asuman una responsabilidad en el proceso de innovación significa, a veces, dejar de lado roles tradicionales. Por ejemplo, que las organizaciones no gubernamentales asuman un enfoque de desarrollo sostenible, y no solo de riesgos, y que la empresa asuma también un enfoque de riesgo.

• **Estándares, certificaciones y regulación propia:** Son formas de autogobierno que, en cierto sentido, reemplazan la regulación estatal. La lógica parte de la imposibilidad material y estructural del Estado para controlar el elevado flujo de productos y servicios que entran en el mercado.

Por ejemplo, en 2005, la Unión Europea forzó a las autoridades locales a eliminar los columpios de los parques infantiles; una medida que fracasó totalmente. La alternativa que se estableció fue el diseño de estándares, a través del Comité Europeo de Normalización, para limitar el peso de los columpios e introducir apoyos para las manos, entre otros. Los fabricantes tenían la opción de seguir los estándares o, de lo contrario, ver limitadas sus oportunidades de comercialización en Europa.

Los estándares deben incluir una verificación transparente que provenga de una tercera parte (aunque, en algunos casos, tanto la creación de estándares como la verificación las lleva a cabo la misma entidad). Por ejemplo, WWF y Unilever crearon unos estándares para la pesca sostenible, que son monitoreados por agentes independientes. Finalmente, los estándares no solo deben basarse en fundamentos científicos sino también en consideraciones éticas. Por ejemplo, los estándares ISO sobre la "nanocomida" (comida producida con nanotecnología) contienen esos elementos éticos.

• **Tener en cuenta la ética:** Las cuestiones éticas no deben ser obstáculo para los avances de la innovación, sino todo lo contrario, deben ser un puente para innovar.

• **Utilizar mecanismos deliberativos:** Que todos los actores asuman una responsabilidad en el proceso de innovación significa, a veces, dejar de lado roles tradicionales. Por ejemplo, que las organizaciones no gubernamentales asuman un enfoque de desarrollo sostenible, y no solo de riesgos, y que la empresa asuma también un enfoque de riesgo.

[37] La Unión Europea recomienda a los estados que utilicen los códigos para facilitar el diálogo entre reguladores, investigadores, organizaciones no gubernamentales y sociedad en general, así como para compartir experiencias.

• **Desarrollar protocolos a seguir para evaluar la ISR:** Las modalidades pueden ser distintas. Algunos protocolos se basan en un marco de ISR, como el ofrecido por Bessant (reflexiva, anticipatoria, deliberativa y sensible). Otros anteponen del punto vista sostenible, atendiendo a los criterios económicos, ambientales y sociales. Un buen ejemplo nos lo ofrece la red global de empresas comprometidas con cuestiones de RSC Forética al valorar un producto innovador.

COCHE ELÉCTRICO		
Económico	**Ambiental**	**Social**
Los costes de propiedad del vehículo se reducen. El mantenimiento y repostaje es más barato.	Reduce la emisión de CO_2 y el combustible fósil barato.	Genera menos ruido y no perjudica la calidad del aire. Por ende, no afecta a la salud de la población.

Las pymes tienen caracteres específicos; por ejemplo, las relaciones con los *stakeholders* son más informales, basadas en la confianza y en el compromiso personal y no en la codificación de la RSC.

En las pymes es preferible centrarse en la innovación, en la que la RSC actúe como un marco en el que se desarrolle la innovación; poco a poco, ambas opciones pueden encontrarse, hasta formar parte de un mismo objetivo.

La innovación en las pequeñas y medianas empresas (pymes)

La innovación en la mediana y pequeña empresa merece una mención aparte. La teoría de los *stakeholders* es la utilizada normalmente para la RSC, pero generalmente solo para las grandes empresas. En estas, los objetivos de RSC tienden a estar formalizados a través de códigos, prácticas, objetivos, etc. Sin embargo, las pymes tienen caracteres específicos; por ejemplo, las relaciones con los *stakeholders* son más informales, basadas en la confianza y en el compromiso personal y no en la codificación de la RSC[38].

Hace algunos años el IESE elaboró un estudio sobre RSC en el que se analizaban 60 pymes[39], inspirado en el proyecto RESPONSE de la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea. Algunas conclusiones de este estudio fueron que la adopción de la RSC en las empresas medianas y pequeñas se encontraba en la etapa "***early adopters***" (empresas pioneras en la adopción de la RSC), pero todavía no era seguida por la mayoría[40]. Las innovaciones en materia RSC que más se adoptaban eran las relacionadas con los empleados. En este sentido, las pymes tienen ventaja sobre las grandes corporaciones porque, al ser más pequeñas, los empleados se tienden a sentir más valorados y, por ende, son más proclives a crear valor.

Según el proyecto, las pymes líderes y más exitosas son las que tienen un enfoque proactivo de la innovación y una mayor implementación de la RSC. Asimismo, muchas empresas prefieren implementar la RSC porque es menos arriesgada de aplicar que la innovación, aunque a largo plazo observan que dicha aplicación brinda grandes beneficios a la organización.

En el caso de las pymes no parece recomendable intentar un modelo de innovación complejo y transversal. Lo recomendable es que las empresas tengan una hoja de ruta para la transición de una visión restringida de la RSC y la innovación (por ejemplo, a través de un pequeño departamento de I+D) hacia una interdependencia entre ambos objetivos, que sea sostenible a largo plazo y fuente de valor. En las pymes es preferible centrarse en la innovación, en la que la RSC actúe como un marco en el que se desarrolle la innovación; poco a poco, ambas opciones pueden encontrarse, hasta formar parte de un mismo objetivo.

El caso de Metalquimia: Esta empresa catalana de suministros industriales nació con visiones separadas de RSC y de innovación. Hoy en día, a través del aprendizaje continuo, RSC e innovación se han conectado en muchas áreas. Por ejemplo, la innovación está ligada a la dirección estratégica (hay planes estratégicos de innovación) y se cuida mucho el manejo de la fuerza laboral (RSC). Siendo una empresa donde hay mucha presión para la innovación tecnológica, la RSC ha actuado como factor estabilizador.

[38] Bocquet & Mothe (2011)
[39] MacGregor & Fontrodona (2008)
[40] Según la teoría sobre la difusión de la innovación en un sistema social, normalmente la innovación empieza en empresas proactivas y líderes (early adopters) y es posteriormente adoptada por empresas más reactivas, cuando ven que otras la adoptan. Además, según esta teoría, pasar de la innovación en su primera etapa a su venta masiva es difícil y muy arriesgado.

7. CONCLUSIONES

La ISR es un aspecto clave en la empresa de hoy. Su conexión con la RSC es evidente y necesaria en una época en la que se requiere que la empresa se comprometa a lograr un desarrollo sostenible que vaya a la par con la rentabilidad económica.

Una empresa innovadora es aquella que arriesga, que crea, que apuesta por un sistema de innovación transversal, a largo plazo, continuo y abierto, con la participación de muchos *stakeholders*.

Una empresa innovadora es aquella que arriesga, que crea, que apuesta por un sistema de innovación transversal, a largo plazo, continuo y abierto, con la participación de muchos *stakeholders*. Según Gokcek, "toda organización que obtiene una ventaja comparativa es llamada organización innovadora"[41].

Se han dado muchos avances en ISR a raíz de la demanda, cada vez más frecuente, de contar con productos y servicios que provengan de procesos responsables y sostenibles. Sin embargo, aún quedan retos pendientes. El involucramiento de los *stakeholders* es uno de los puntos más importantes de la ISR pero muchas veces solo se ve reflejado en la relación industria-ONG, que muchas veces se limita a considerar riesgos pero no aspectos como los valores o las cuestiones éticas y sociales. De otro lado, hace falta regularizar los métodos de medición y previsión de tecnologías. También está pendiente desarrollar una perspectiva global sobre qué se considera dentro de la ISR, para evitar estándares menos éticos y zonas desreguladas.

La innovación no es intrínsecamente positiva ni negativa. Es necesario enmarcarla dentro de la RSC, para que sus objetivos sigan siempre orientados en favor de la humanidad. Analizar los factores sostenibles (¡y también éticos!) de los nuevos productos y servicios no es una prerrogativa sino un deber que las empresas necesitan asumir.

Finalmente, un punto importante para avanzar hacia una ISR es fomentar los marcos estratégicos a largo plazo. Un paso en esa dirección es el marco para la investigación e innovación Horizon 2020 de la Unión Europea, o las iniciativas de distintos países.

En definitiva, la innovación no es intrínsecamente positiva ni negativa. Es necesario enmarcarla dentro de la RSC, para que sus objetivos sigan siempre orientados en favor de la humanidad. Analizar los factores sostenibles (¡y también éticos!) de los nuevos productos y servicios no es una prerrogativa sino un deber que las empresas necesitan asumir. Y aunque no es un asunto sencillo, la prevención, el diálogo y la sensibilidad son instrumentos que las empresas pueden usar para evitar consecuencias no deseadas de sus nuevas creaciones. Y lo son también la renuncia y la decisión de retroceder ante una innovación incierta, aun cuando esto conlleve asumir pérdidas.

La RSC tiene carácter voluntario y la innovación también. No todas las innovaciones pueden ser reguladas, pues contravendría el carácter de la innovación: la creación. Por ello, la RSC es de vital importancia.

[41] Gokcen, Koc, & Cavus (2014)

8. BIBLIOGRAFÍA

Bessant , J. (2013). Innovation in the Twenty First Century. In R. Owen, *Responsible Innovation* (pp. 1-44). John Wiley & Sons.

Bocquet, R., & Mothe, C. (2011). Exploring the relationship between CSR and innovation: A comparison between small and large sized French companies. *Revue Sciences de Gestion*, 101-119.

Foretica. (2010). *Innovación responsable*. Madrid.

Gokcen, A., Koc, M., & Cavus, M. (2014, Junio). Being Socially Responsible by Managing Technology and Innovation. *Cag University Journal of Social Sciences*, 11(1), 20-29.

MacGregor, S., & Fontrodona, J. (2008). Exploring the fit between CSR and innovation. Center for Business in Society.

Mahlouji, H., & Anaraki, N. (2009, Noviembre). Corporate Social Responsbility Towards Social Responsible Innovation: A Dynamic Capability Approach. *International Review of Business Research Papers*, 5(6), 185-194.

Owen, R., Stilgoe, J., Macnaghten, P., & Gorman, M. (2013). A framework for Responsible Innovation. In R. Owen, *Responsible Innovation*.

Szczepanska-Woszczyna, K. (2014). Innovation processes in the social space of the organization. *Region Formation & Development Studies* (14), 220-229.

von Schomberg, R. (2013). A vision of Responsible Research and Innovation. In R. Owen, M. Heintz, & J. Bessant, *A vision of responsible innovation*. London: John Wiley.

IESE Business School
Universidad de Navarra

Cátedra "la Caixa"
de Responsabilidad
Social de la Empresa y
Gobierno Corporativo

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

www.iese.edu