

1. Innovación organizacional en entornos de cambio

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.353.01>

Enfoque del capítulo: marco teórico y análisis contextual.

Introducción

En un entorno global caracterizado por la aceleración tecnológica, la incertidumbre económica y la transformación constante de los modelos de negocio, la innovación organizacional se posiciona como una capacidad estratégica indispensable para la supervivencia y el crecimiento de las empresas. Ya no se trata únicamente de introducir productos o servicios novedosos, sino de reconfigurar estructuras, procesos, culturas y dinámicas internas para responder proactivamente a los desafíos del entorno.

Desde las primeras concepciones teóricas del cambio organizacional hasta las visiones contemporáneas de la innovación disruptiva, las organizaciones han transitado por distintos enfoques para adaptarse a escenarios cada vez más complejos. En este contexto, resulta necesario contextualizar teóricamente la innovación organizacional, comprendiendo sus dimensiones, alcances y limitaciones, así como su articulación con variables como el liderazgo, la cultura corporativa, la tecnología, el conocimiento y la colaboración interinstitucional.

Este capítulo tiene como propósito ofrecer un marco teórico y contextual sólido sobre la innovación organizacional en entornos de cambio. Para ello,

se revisarán las principales perspectivas teóricas que la sustentan, se explorarán factores internos y externos que inciden en su desarrollo, y se presentarán análisis comparativos de modelos de innovación organizacional, con el fin de sentar las bases para el desarrollo del resto de capítulos del libro.

Innovación organizacional en entornos de cambio

Objetivo del capítulo: analizar los factores, enfoques y desafíos que enfrenta la innovación organizacional en contextos volátiles, globalizados y tecnológicamente dinámicos.

Fundamentos conceptuales de la innovación organizacional

Definiciones clásicas y contemporáneas

La noción de innovación organizacional ha evolucionado significativamente desde sus raíces económicas hasta convertirse en un eje transversal en los estudios organizacionales. Uno de los referentes fundacionales es Joseph Schumpeter (1934), quien definió la innovación como la introducción de nuevos productos, métodos de producción, mercados, fuentes de insumo o formas de organización industrial, lo cual rompe con el equilibrio anterior y genera “destrucción creativa”. Su enfoque sentó las bases para entender la innovación como motor del cambio estructural en las economías y, por extensión, en las organizaciones.

Posteriormente, autores como Damanpour (1991) ampliaron la definición desde una perspectiva organizacional, considerándola como la adopción de ideas o comportamientos nuevos en una organización, con el objetivo de mejorar su rendimiento. Esta visión introduce el componente cultural e institucional como parte esencial del proceso innovador.

Desde un enfoque más reciente y estructurado, Tidd y Bessant (2014) definen la innovación organizacional como el proceso de transformar ideas en productos, servicios o procesos nuevos o mejorados que generan valor.

Su propuesta enfatiza la innovación como un sistema de gestión, más que como un hecho aislado.

En el plano institucional, la OCDE y Eurostat (2018), en el Manual de Oslo, reconocen la innovación organizacional como la implementación de nuevos métodos organizativos, no solamente centrados en el producto, sino en prácticas de negocio, estructuras internas o relaciones externas.

Así, Crossan y Apaydin (2010) sintetizan diversos enfoques al conceptualizar la innovación como un proceso multietapa en el que las organizaciones transforman ideas en soluciones efectivas para avanzar y diferenciarse competitivamente.

Tabla 1. Comparación de definiciones de innovación organizacional

<i>Autor / Fuente</i>	<i>Definición de innovación organizacional</i>
Schumpeter (1934)	Introducción de nuevos productos, procesos o formas de organización que rompen con el equilibrio previo.
Damanpour (1991)	Adopción de una idea o comportamiento nuevo para una organización, orientado a mejorar su desempeño.
Tidd y Bessant (2014)	Proceso de transformar ideas en productos, servicios o procesos nuevos o mejorados, con valor para la organización.
OECD/Eurostat (2018)	Implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas.
Crossan y Apaydin (2010)	Innovación como un proceso multietapa que transforma ideas en nuevos o mejorados productos, servicios o procesos para avanzar, competir y diferenciarse con éxito en su entorno.

Nota: cinco enfoques clave de autores clásicos y contemporáneos.

Fuente: elaboración propia con base en literatura especializada en innovación (Schumpeter, 1934; Damanpour, 1991; Crossan y Apaydin, 2010; Tidd y Bessant, 2014; OECD/Eurostat, 2018).

Diferencias entre innovación, mejora continua y cambio organizacional

Aunque frecuentemente se utilizan como sinónimos, los términos innovación, mejora continua y cambio organizacional presentan matices conceptuales importantes.

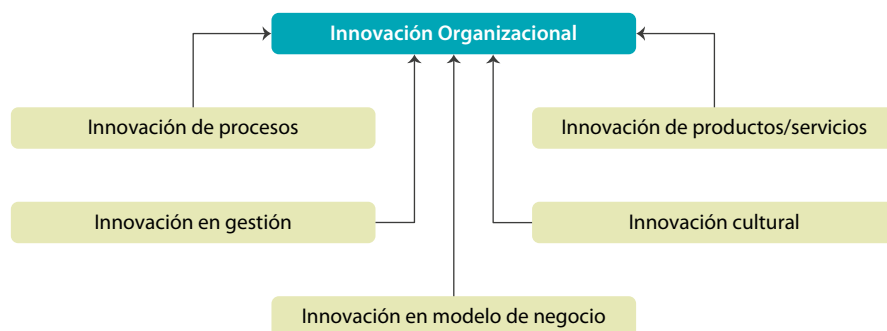
- La innovación implica la introducción de elementos sustancialmente nuevos que modifican las rutinas o generan disrupciones (Tidd y Bessant, 2014).

- La mejora continua se basa en procesos graduales e incrementales que optimizan lo existente sin alterar la estructura general (Imai, 1986).
- El cambio organizacional, por su parte, puede abarcar desde ajustes menores hasta transformaciones profundas, pero no siempre implica innovación, ya que puede responder a adaptaciones reactivas (Kotter, 1996).

Esta distinción es fundamental para comprender que no todo cambio es innovador y que la innovación, en sí misma, conlleva un grado de novedad y riesgo superior a la mejora incremental.

Dimensiones clave de la innovación organizacional

Figura 1. Dimensiones de la innovación organizacional



Nota: este diagrama representa visualmente las cinco dimensiones clave conectadas al núcleo de la innovación organizacional.

Fuente: elaboración propia con base en Damanpour (1991), Tidd y Bessant (2014), y Crossan y Apaydin (2010).

De acuerdo con autores como Damanpour (1991), Crossan y Apaydin (2010) y Tidd y Bessant (2014), la innovación organizacional puede clasificarse en diversas dimensiones:

Innovación de procesos: mejoras o rediseños en los procedimientos operativos o administrativos.

Innovación de productos/servicios: introducción de bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados.

Innovación en gestión: cambios en prácticas gerenciales, liderazgo, toma de decisiones o estructuras organizativas.

Innovación cultural: transformación de valores, normas y formas de interacción dentro de la organización.

Innovación en el modelo de negocio: redefinición de cómo la organización crea, entrega y captura valor.

Evolución histórica de la innovación en el pensamiento organizacional

Enfoques clásicos: Taylor, Weber y Mayo

Los orígenes del pensamiento organizacional formal se remontan a finales del siglo XIX y principios del XX, en un contexto de industrialización acelerada que exigía nuevos modelos de gestión y control. En esta etapa, la innovación no era un concepto explícito, pero los fundamentos de la administración científica sentaron las bases para transformaciones organizacionales posteriores.

Frederick W. Taylor (1911), pionero de la administración científica, propuso un modelo basado en la estandarización de tareas, la división del trabajo y la eficiencia operativa. Si bien su enfoque era rígido y mecanicista, introdujo principios que buscaban mejorar el rendimiento organizacional a través de métodos sistemáticos, una visión que posteriormente sería ampliada con criterios innovadores.

Max Weber (1922), desde una perspectiva sociológica, conceptualizó la burocracia como el modelo racional-legal de organización. Su propuesta enfatizaba las reglas formales, una jerarquía estructurada y los procesos impersonales, lo cual dotaba a las organizaciones de estabilidad, pero también de rigidez ante el cambio.

Por su parte, Elton Mayo, a través del experimento de Hawthorne (1924–1932), incorporó el enfoque humanista en la administración. Su reconocimiento de los factores sociales y psicológicos en el comportamiento organizacional abrió la puerta a modelos más dinámicos, y a la comprensión de que los procesos de cambio requerían no solo rediseños técnicos, sino también una atención al componente humano (Mayo, 1933).

Aunque estos enfoques no hablaban directamente de “innovación”, sí configuraron una lógica estructural sobre la cual se construirían posteriormente los modelos orientados al cambio.

La ruptura con la tradición y el surgimiento de modelos centrados en el cambio

A partir de mediados del siglo xx, diversos autores comenzaron a cuestionar la rigidez de los modelos clásicos. El contexto de posguerra, la emergencia de nuevas tecnologías y la globalización creciente impulsaron la necesidad de teorizar el cambio organizacional como un fenómeno natural, dinámico y, en muchos casos, deseable.

Autores como Kurt Lewin (1951) propusieron modelos secuenciales de cambio como el de “descongelar–cambiar–recongelar” que concebían a las organizaciones como estructuras susceptibles de transformación controlada. Posteriormente, John Kotter (1996) desarrolló su modelo de ocho pasos para liderar el cambio, enfatizando la importancia del liderazgo, la visión compartida y la comunicación efectiva.

Simultáneamente, la teoría de sistemas comenzó a influir en la administración, proponiendo que las organizaciones no eran entes cerrados, sino sistemas abiertos en constante interacción con su entorno (Katz y Kahn, 1978). Esta apertura epistemológica facilitó la incorporación de la innovación como proceso adaptativo y estratégico.

El aporte de Schumpeter y la innovación como motor del desarrollo

La verdadera revalorización de la innovación dentro del pensamiento organizacional se debe a Joseph A. Schumpeter (1934), quien introdujo el concepto de “destrucción creativa”. Para él, la innovación no era simplemente un cambio, sino un elemento disruptivo que rompe con el equilibrio existente e impulsa el crecimiento económico mediante nuevos productos, procesos o formas organizativas.

Aunque su enfoque era originalmente económico, Schumpeter dejó un legado teórico profundo que permeó posteriormente a las ciencias administrativas. Su noción de que el emprendedor es el agente de la innovación

transformó la visión pasiva de las organizaciones, dotándolas de un rol proactivo y generador de cambio estructural (Schumpeter, 1934; Fagerberg, 2005).

Hoy en día, los estudios contemporáneos sobre innovación organizacional aún se nutren de su legado, combinando su visión disruptiva con marcos más complejos como la innovación abierta, la co-creación o los sistemas de innovación colaborativa.

Tabla 2. Principales enfoques sobre la evolución del cambio organizacional

<i>Autor / Enfoque</i>	<i>Contribución principal</i>	<i>Enfoque hacia el cambio</i>
Taylor (1911) - Administración científica	Eficiencia operativa mediante estandarización y control científico del trabajo.	Implícito, centrado en la eficiencia.
Weber (1922) - Burocracia racional	Formalización de estructuras jerárquicas, reglas y procedimientos.	Conservador, orientado a la estabilidad.
Mayo (1933) - Escuela de relaciones humanas	Reconocimiento del factor humano en el rendimiento organizacional.	Moderado, sensible al contexto humano.
Lewin (1951) - Modelo de cambio en tres etapas	Proceso de cambio planificado: descongelar, cambiar, recongelar.	Proactivo, cambio como proceso estructurado.
Kotter (1996) - Modelo de liderazgo para el cambio	Ocho etapas para implementar el cambio organizacional con liderazgo efectivo.	Transformacional, cambio como estrategia organizativa.
Schumpeter (1934) - Destrucción creativa	Innovación como ruptura del equilibrio y motor del desarrollo económico y organizacional.	Disruptivo, innovación como motor de cambio profundo.

Nota: resumen de la transición desde modelos clásicos hasta propuestas más disruptivas e innovadoras.

Fuente: elaboración propia con base en autores clásicos de la teoría organizacional y del cambio: Taylor (1911), Weber (1922), Mayo (1933), Lewin (1951), Schumpeter (1934) y Kotter (1996).

Modelos contemporáneos de innovación organizacional

A partir de los años 90, el estudio de la innovación en las organizaciones evolucionó desde enfoques descriptivos hacia modelos más integrales, estratégicos y sistémicos. Estos modelos no solo explican qué es la innovación, sino cómo gestionarla dentro de entornos complejos, integrando factores culturales, estructurales y de interacción con el entorno. A continuación, se presentan algunos de los más influyentes.

Modelo de innovación de Tidd y Bessant

El modelo propuesto por Tidd y Bessant (2014) se basa en la comprensión de la innovación como un proceso sistémico, estructurado en cuatro dimensiones clave conocidas como las “4Ps de la innovación”:

- Innovación de producto: nuevos productos o mejoras sustanciales.
- Innovación de proceso: nuevas formas de producción o prestación de servicios.
- Innovación de posición: rediseño de la percepción del producto en el mercado.
- Innovación de paradigma: transformación de la lógica dominante del negocio.

Este modelo es altamente valorado por su aplicabilidad práctica y por promover una visión estratégica de la innovación como eje transversal a toda la organización. Además, los autores proponen una gestión deliberada del cambio innovador a través de actividades como la búsqueda, selección, implementación y aprendizaje (Tidd y Bessant, 2014).

Modelo de Damanpour: Tipos y niveles de innovación

Damanpour (1991) desarrolló un marco conceptual que distingue entre tipos y niveles de innovación:

A nivel tipo, propone distinguir entre:

- Innovación técnica vs. administrativa
- Innovación de producto vs. de proceso
- Innovación radical vs. incremental

A nivel organizacional, considera que la innovación puede ocurrir en tres planos:

- Organizacional (estructura, procesos internos)
- Grupal (equipos, áreas funcionales)

- Individual (actitudes, comportamientos, creatividad)

Este modelo destaca por integrar variables contextuales como el tamaño de la organización, la complejidad tecnológica y la cultura interna, señalando que no existe una receta única para innovar, sino que depende del entorno y las capacidades internas (Damanpour, 1996).

Modelos adaptativos y coevolutivos

Inspirados en la teoría de sistemas y la biología evolutiva, los modelos adaptativos y coevolutivos conciben a las organizaciones como sistemas vivos que deben aprender y evolucionar junto con su entorno.

Autores como Weick (1976) y Van de Ven y Poole (1995) argumentan que el cambio no siempre sigue una secuencia lineal, sino que puede emerger como una respuesta no planificada a tensiones internas o externas. La innovación, desde esta óptica, no es únicamente resultado de una estrategia diseñada, sino también de la capacidad de la organización para aprender, interpretar y adaptarse en tiempo real.

Estos modelos son especialmente útiles para entender entornos volátiles e inciertos, donde las organizaciones deben sostener procesos de innovación continua y descentralizada.

Enfoque sistémico y de redes

El enfoque sistémico de la innovación organizacional considera que las organizaciones no innovan en aislamiento, sino dentro de un ecosistema que incluye universidades, proveedores, gobiernos, clientes y competidores (Freeman, 1987; Lundvall, 1992).

De esta forma, la innovación se entiende como el resultado de interacciones entre actores que comparten información, recursos y capacidades. Esto ha dado lugar a conceptos como:

- Sistemas regionales de innovación
- Innovación abierta
- Redes colaborativas de valor

Desde esta perspectiva, la capacidad para establecer y sostener redes de colaboración se vuelve un factor tan importante como la capacidad tecnológica o financiera.

Tabla 3. Comparación entre modelos contemporáneos de innovación organizacional.

Modelo / Autor	Características clave	Aplicabilidad
Tidd y Bessant (2014)	Modelo de gestión estructurado en 4Ps: producto, proceso, posición y paradigma. Enfocado en la estrategia de innovación como proceso continuo.	Alta aplicabilidad en empresas industriales, tecnológicas y de servicios.
Damanpour (1991, 1996)	Clasificación por tipo (técnica, administrativa; radical, incremental) y niveles (organizacional, grupal, individual). Integra variables contextuales.	Útil para estudios académicos y diseño de estrategias específicas.
Modelos adaptativos y coevolutivos	Organización como sistema abierto que aprende y se adapta en tiempo real. Innovación no lineal, emergente, contextual.	Pertinente para entornos inciertos, startups y organizaciones ágiles.
Enfoque sistémico y de redes	La innovación ocurre en redes interorganizacionales. Destaca el papel de sistemas de innovación regionales y colaborativos.	Indispensable para políticas públicas, clusters y cooperación entre actores.

Nota: sintetización de las características clave y aplicabilidad de modelos contemporáneos de innovación.

Fuente: elaboración propia con base en Tidd y Bessant (2014), Damanpour (1991, 1996), y enfoques teóricos sobre modelos adaptativos, coevolutivos y sistémicos de innovación.

Factores que condicionan la innovación en las organizaciones

La innovación organizacional es un fenómeno multidimensional condicionado por un conjunto de factores internos y externos que interactúan de forma compleja. Estas condiciones pueden impulsar, facilitar o limitar la capacidad de una organización para generar, adoptar e implementar innovaciones de manera efectiva. Entender estos factores es clave para diseñar estrategias integrales de gestión del cambio y cultura innovadora.

Factores internos

Los factores internos están relacionados con las capacidades, estructuras, recursos y dinámicas propias de la organización. De acuerdo con Martins y Terblanche (2003), las organizaciones con mayor propensión a innovar comparten ciertas condiciones internas, entre ellas:

Liderazgo innovador: El liderazgo transformacional, que promueve la visión estratégica, el empoderamiento y la apertura al cambio, se asocia fuertemente con una cultura innovadora (Amabile *et al.*, 2004; Bass y Avolio, 1993). La visión del líder tiene efectos multiplicadores sobre la disposición al riesgo, el aprendizaje y la resiliencia organizacional.

Cultura organizacional: Una cultura orientada al aprendizaje continuo, la autonomía, la experimentación y la colaboración favorece la generación y transferencia de conocimiento innovador (Schein, 2010). Esta cultura suele sustentarse en valores como la adaptabilidad, la confianza y la apertura.

Estructura organizativa: Las estructuras más planas y descentralizadas tienden a facilitar el flujo de ideas y la toma ágil de decisiones. Burns y Stalker (1961) ya advertían que los sistemas “orgánicos” eran más propensos a generar innovación frente a las estructuras “mecanicistas”.

Capacidad tecnológica y digital: La disponibilidad de infraestructura tecnológica, herramientas digitales y competencias TIC impactan directamente en la innovación, especialmente en sectores intensivos en conocimiento (OECD, 2021).

Gestión del conocimiento: La manera en que una organización captura, distribuye y aplica el conocimiento es fundamental. Modelos como el de Nonaka y Takeuchi (1995) subrayan que la conversión entre conocimiento tácito y explícito promueve la creación continua de ideas nuevas.

Capital humano y talento: Equipos diversos, motivados y capacitados poseen mayor capacidad de análisis, creatividad y resolución de problemas (Delgado-Verde *et al.*, 2011).

Factores externos

Los factores del entorno organizacional también influyen en la orientación innovadora. En esta categoría se incluyen:

Dinamismo del mercado: La intensidad de la competencia, la velocidad del cambio en las preferencias del consumidor o la presión por diferenciarse, estimulan la innovación como ventaja competitiva (Porter, 1985).

Avance tecnológico y digitalización: La aparición de nuevas tecnologías (IA, big data, blockchain, automatización) obliga a las organizaciones a adaptarse, innovar y reconfigurar procesos (Brynjolfsson y McAfee, 2014).

Entorno normativo y político: Regulaciones ambientales, fiscales o de salud pueden incentivar o inhibir la innovación. Asimismo, políticas públicas que financian I+D, incubadoras o redes de colaboración actúan como catalizadores del cambio (Lundvall, 1992).

Cultura nacional e institucional: Según Hofstede (2001), la cultura influye en el estilo de toma de decisiones, la actitud hacia el riesgo y la forma de interactuar con el entorno, lo que impacta directamente en los procesos de innovación.

Redes colaborativas y alianzas: La innovación es más probable cuando las organizaciones forman parte de ecosistemas interconectados: clústeres, consorcios, asociaciones empresariales o alianzas con universidades (Powell *et al.*, 1996).

Barreras a la innovación: una visión estructurada

A pesar de los esfuerzos y condiciones favorables, muchas organizaciones enfrentan barreras que limitan o frenan la innovación. Estas barreras pueden clasificarse en:

Barreras culturales: resistencia al cambio, miedo al fracaso, rigidez en normas no escritas, desconfianza interpersonal.

Barreras estructurales: jerarquías verticales, comunicación deficiente, falta de flexibilidad.

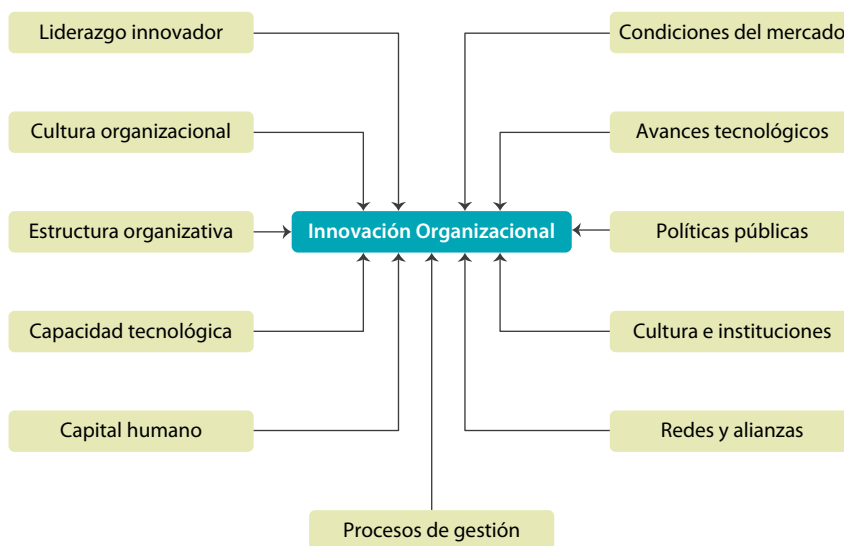
Barreras económicas: limitaciones presupuestales, alta percepción de riesgo, escasa inversión en I+D.

Barreras tecnológicas: brecha digital, obsolescencia tecnológica, baja capacitación.

Barreras institucionales: ausencia de políticas de innovación, entornos regulativos restrictivos, débil vinculación con el entorno.

De acuerdo con COTEC (2020) y European Innovation Scoreboard (2023), las barreras más frecuentes en América Latina y el sur de Europa están relacionadas con el financiamiento, la burocracia interna y la falta de cultura organizacional orientada al cambio.

Figura 2. Mapa conceptual de factores internos y externos que condicionan la innovación organizacional



Nota: representación como un mapa conceptual que distingue claramente entre factores internos y externos.

Tabla 4. Tipología de barreras a la innovación organizacional

<i>Tipo de barrera</i>	<i>Descripción</i>	<i>Ejemplos comunes</i>
Cultural	Actitudes negativas hacia el cambio, miedo al fracaso, falta de iniciativa, cultura de castigo al error.	Negarse a implementar nuevas ideas; priorizar la estabilidad sobre la mejora.
Estructural	Exceso de jerarquización, canales de comunicación deficientes, falta de colaboración entre áreas.	Dificultad para aprobar propuestas por procesos burocráticos; silos organizacionales.
Económica	Escasez de recursos financieros, baja inversión en I+D, percepción alta del riesgo.	No poder costear prototipos o pruebas piloto; falta de capital semilla.
Tecnológica	Obsolescencia tecnológica, baja digitalización, falta de capacitación en herramientas innovadoras.	Equipamiento obsoleto; desconocimiento de herramientas digitales colaborativas.
Institucional	Ausencia de políticas públicas de apoyo, marcos regulatorios restrictivos, débil vinculación universidad-empresa.	Inexistencia de programas de estímulo a la innovación; regulación rígida en sectores clave.

Nota: elaboración propia con base en COTEC (2020) y European Innovation Scoreboard (2023).

Innovación organizacional en contextos de alta incertidumbre

Las organizaciones actuales enfrentan un entorno de creciente complejidad, volatilidad y cambio acelerado. En este contexto, la innovación organizacional ya no es una ventaja opcional, sino una competencia esencial para sobrevivir, adaptarse y liderar transformaciones. La incertidumbre se ha convertido en un componente estructural del entorno, y con ella emergen nuevas formas de entender el cambio organizacional.

Entornos VUCA y BANI: nuevos marcos para entender la incertidumbre

Durante décadas, el acrónimo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), desarrollado por el U.S. Army War College en la década de 1990, ha servido como marco para describir entornos caracterizados por el cambio constante, la dificultad de anticipación, múltiples variables interrelacionadas y falta de claridad para la toma de decisiones (Bennett y Lemoine, 2014).

En años recientes, especialmente a raíz de la pandemia por COVID-19 y los cambios acelerados por la digitalización, emergió un nuevo marco: BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), propuesto por Jamais Cascio (2020). Este acrónimo describe un mundo donde las estructuras pueden colapsar súbitamente, predomina la ansiedad colectiva, las dinámicas no siguen patrones lineales y el volumen de información abruma la capacidad de comprensión.

Tabla 5. Comparación VUCA VS BANI en relación con la innovación organizacional

Característica	VUCA	BANI
Volatilidad / Fragilidad	Cambios rápidos	Sistemas inestables que colapsan
Incertidumbre / Ansiedad	Falta de predictibilidad	Temor generalizado, exceso de información
Complejidad / No linealidad	Interdependencia de variables	Consecuencias impredecibles, sin secuencia lógica
Ambigüedad / Incomprensibilidad	Dificultad para interpretar datos	Sobrecarga de información no inteligible

Nota: elaboración propia con base en Bennett y Lemoine (2014) y Cascio (2020).

La innovación como respuesta organizacional frente a la incertidumbre

Ante estos escenarios, la innovación no puede entenderse como un proceso planificado en línea recta. Más bien, se convierte en un mecanismo adaptativo, incluso en muchos casos emergente y experimental. Las organizaciones

deben desarrollar capacidades que les permitan innovar de forma constante, con agilidad y resiliencia.

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005), en contextos no lineales las estrategias deben ser flexibles, lo que implica fomentar estructuras más horizontales, fomentar la autonomía y potenciar redes internas y externas que habiliten la acción rápida.

Entre las prácticas recomendadas en entornos inciertos destacan:

Fomentar procesos iterativos y de experimentación (*design thinking*, prototipado, pruebas piloto).

Promover una cultura de aprendizaje rápido (agilidad organizacional, aprendizaje adaptativo).

Establecer sistemas de inteligencia estratégica y tecnológica.

Construir redes de colaboración para compartir riesgos, conocimientos y recursos.

Autores como Fagerberg (2005) y Chesbrough (2003) coinciden en que la apertura organizacional, es decir, la capacidad de aprender del entorno es una de las habilidades más relevantes para innovar bajo condiciones de incertidumbre.

Innovación y sostenibilidad organizacional

En el siglo XXI, la noción de éxito empresarial ha experimentado una transformación sustancial. Ya no se mide exclusivamente en términos financieros o de participación de mercado, sino también en función de la capacidad de las organizaciones para contribuir al bienestar social, la equidad y la preservación del entorno natural. En este contexto, la innovación organizacional adquiere una dimensión ética, estratégica y transformadora: es el motor que permite la transición hacia modelos de desarrollo sostenibles, regenerativos e inclusivos (Boons y Lüdeke-Freund, 2013).

Lejos de concebirse como procesos separados, la innovación y la sostenibilidad convergen como ejes articuladores de la transformación organizacional profunda, en donde se redefinen no sólo los productos o servicios, sino las relaciones con los grupos de interés, la estructura organizativa, la gobernanza y los sistemas de medición del valor.

Innovación como medio para la sostenibilidad

La innovación orientada a la sostenibilidad (IOS) implica más que mejoras incrementales; requiere transformaciones sistémicas que cuestionen los supuestos dominantes sobre el crecimiento económico, el uso de los recursos y la generación de valor (Geels *et al.*, 2016).

Esta innovación puede expresarse en múltiples niveles:

- Tecnológico: desarrollo de energías renovables, eficiencia energética, tecnologías limpias, soluciones basadas en naturaleza.
- Organizacional: implementación de sistemas de gestión ambiental, nuevos modelos de gobernanza, economías colaborativas.
- Social: empoderamiento de comunidades, innovación en políticas públicas, inclusión de grupos vulnerables.

Según Nidumolu, Prahalad y Rangaswami (2009), las empresas que abordan la sostenibilidad de manera estratégica se ven obligadas a innovar en cada parte de su cadena de valor, lo que impulsa una ventaja competitiva a largo plazo.

Los ODS como marco para alinear innovación y propósito

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un referente normativo, ético y estratégico para las organizaciones que desean alinear su crecimiento con las prioridades globales. La innovación es el vínculo operativo entre la acción empresarial y las metas establecidas por la Organización de las Naciones Unidas.

Algunos ejemplos de esta sinergia incluyen:

- ODS 3 (Salud y bienestar): innovación en productos médicos, salud digital, tecnologías preventivas.
- ODS 7 (Energía asequible y no contaminante): soluciones energéticas limpias, redes inteligentes.
- ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura): infraestructura resiliente, innovación frugal, manufactura 4.0.

- ODS 12 (Producción y consumo responsables): rediseño de productos, envases biodegradables, cadenas de suministro circulares.
- ODS 13 (Acción por el clima): innovación en mitigación y adaptación al cambio climático.

Tabla 6. *ODS que impactan en la innovación*

ODS	Innovación Organizacional Relacionada
ODS 3: Salud y bienestar	Tecnologías médicas, telemedicina, sistemas de salud digital
ODS 4: Educación de calidad	Plataformas de aprendizaje, innovación en métodos educativos, formación continua
ODS 7: Energía asequible y no contaminante	Energías limpias, eficiencia energética, redes inteligentes
ODS 9: Industria, innovación e infraestructura	Desarrollo de infraestructura resiliente, manufactura avanzada, innovación frugal
ODS 12: Producción y consumo responsables	Rediseño de productos, economía circular, cadenas sostenibles
ODS 13: Acción por el clima	Soluciones tecnológicas para mitigación, adaptación y monitoreo climático

Nota: elaboración propia con base en ONU (2015) y UN Global Compact (2020).

Al alinear su estrategia de innovación con los ODS, las organizaciones fortalecen su legitimidad social, el acceso a capital sostenible y su posicionamiento en mercados emergentes comprometidos con la sostenibilidad (UN Global Compact, 2020).

Nuevas formas organizativas y marcos emergentes

El paradigma de la sostenibilidad ha dado lugar a formas organizativas no tradicionales, que incorporan de manera estructural el propósito social y ambiental en su misión:

Empresas B (Benefit Corporations): Son organizaciones certificadas bajo altos estándares de desempeño social, ambiental, transparencia y responsabilidad. Buscan generar triple impacto (económico, social y ambiental) y transformar la lógica del mercado (B Lab, 2021).

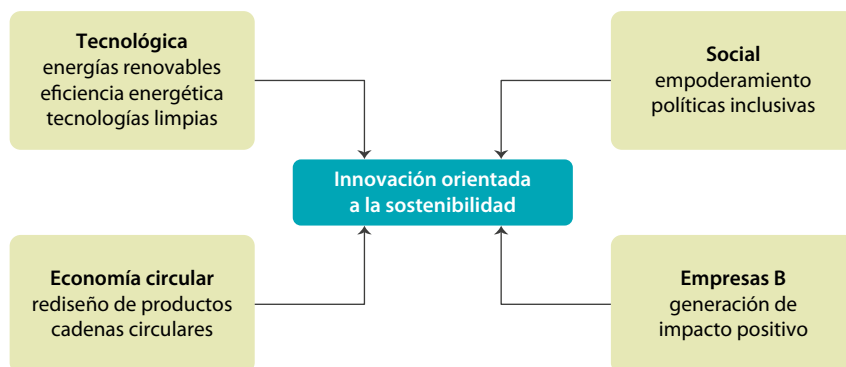
Economía circular: Propone sustituir el modelo lineal de producción y consumo por uno cíclico, regenerativo. La innovación aquí implica rediseñar productos para su reutilización, reciclabilidad y biodegradabilidad; optimizar cadenas logísticas y fomentar modelos de negocio basados en el acceso en vez de la propiedad (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

Innovación social: Surge como respuesta a problemáticas sociales no resueltas por el mercado o el Estado, mediante soluciones creativas, colaborativas y sostenibles. A menudo toma forma en organizaciones híbridas, redes comunitarias o iniciativas público-privadas (Mulgan *et al.*, 2007).

Organizaciones regenerativas: Un concepto emergente que trasciende la sostenibilidad para proponer estructuras que no solo minimizan su impacto, sino que regeneran ecosistemas y tejidos sociales.

Estos modelos representan una ruptura con las formas tradicionales de organización, y constituyen escenarios fértiles para la investigación aplicada, la formación de líderes conscientes y la transformación de políticas públicas.

Figura 3. Tipos de innovación orientadas a la sostenibilidad



Nota: elaboración propia con base en Boons y Lüdeke-Freund (2013), Mulgan *et al.* (2007) y Ellen MacArthur Foundation (2019).

Discusión

La revisión teórica y contextual realizada a lo largo de este capítulo permite afirmar que la innovación organizacional, más que un conjunto de técnicas, es una lógica de funcionamiento que redefine el papel de las organizaciones frente a su entorno. Los enfoques clásicos ofrecieron cimientos sobre los cuales se erigieron modelos progresivamente más dinámicos, flexibles y adaptativos, pero es en el actual escenario de alta incertidumbre donde la innovación adquiere un carácter existencial.

Los modelos contemporáneos, desde las 4Ps de Tidd y Bessant hasta los sistemas adaptativos y de redes, coinciden en que la innovación no es una función aislada, sino un fenómeno transversal que se manifiesta en la estrategia, la cultura, la estructura y los vínculos interorganizacionales. Esto implica que innovar hoy no es simplemente cambiar, sino transformar profundamente el modo en que las organizaciones existen, interactúan y evolucionan.

Asimismo, este capítulo pone de relieve que la innovación organizacional no puede desligarse del compromiso con la sostenibilidad. En un mundo marcado por la fragilidad de los ecosistemas, las desigualdades sociales y la disrupción tecnológica, innovar implica también asumir responsabilidades éticas y sistémicas. Las organizaciones que apuestan por modelos regenerativos, por la economía circular o por la inclusión de criterios sociales en su diseño estratégico están construyendo no solo ventajas competitivas, sino legitimidad social a largo plazo.

Desde esta perspectiva, la innovación organizacional debe entenderse como una capacidad dinámica (Teece, 2007), esto es, como la facultad de una organización para reconfigurar sus recursos, competencias y estructuras de forma continua, en función de los cambios del entorno. En contextos BANI, donde la incomprensibilidad y la no linealidad desafían las formas tradicionales de análisis y planificación, esta capacidad se vuelve vital.

En términos propositivos, se plantean las siguientes líneas orientadoras:

Reconceptualizar la innovación como proceso integral, no solo como introducción de productos o tecnologías.

Fomentar culturas organizacionales abiertas, centradas en la colaboración, la experimentación y el aprendizaje continuo.

Vincular intencionadamente la innovación con los ODS, integrando métricas de impacto ambiental y social.

Impulsar esquemas de innovación abierta y redes colaborativas, que permitan compartir riesgos, recursos y conocimiento.

Adoptar modelos de gobernanza flexible, con estructuras horizontales que faciliten la autonomía y la toma de decisiones ágil.

Este capítulo, por tanto, no solo aporta claridad conceptual y sistematización de enfoques, sino que propone una mirada crítica y proactiva hacia un nuevo paradigma de innovación organizacional, más complejo, interdependiente y éticamente orientado.

Corolario

Pensar la innovación organizacional en entornos de cambio no es únicamente una cuestión técnica o funcional, sino profundamente estratégica y cultural. A lo largo de este capítulo se ha expuesto cómo la innovación, en su sentido más amplio, constituye una respuesta estructural a la complejidad contemporánea, pero también una herramienta para imaginar y construir futuros más equitativos, resilientes y sostenibles.

La mirada tradicional que concebía la innovación como un acto excepcional o departamental ha quedado superada. Hoy se reconoce que toda organización, sin importar su tamaño o sector, está inmersa en una dinámica de transformación permanente, donde innovar no es una opción, sino una necesidad para adaptarse, diferenciarse y contribuir al entorno del que forma parte.

Asimismo, la articulación entre innovación y sostenibilidad plantea nuevos desafíos y oportunidades. La agenda global expresada en los ODS interpela a las organizaciones a repensar sus modelos de negocio, sus formas de creación de valor y sus responsabilidades con el medio ambiente y la sociedad. La innovación deja de ser una herramienta para competir y se convierte en una vía para co-evolucionar éticamente con el mundo.

Este capítulo ha ofrecido un andamiaje conceptual, histórico y contextual desde el cual los lectores pueden interpretar, evaluar e incluso rediseñar las prácticas organizacionales de su entorno. Lejos de ofrecer una receta única, se apuesta por una comprensión flexible, situada y propositiva de la innovación: una innovación que no solo responde al cambio, sino que lo provoca y lo orienta.

Así, la innovación organizacional se configura como un lenguaje compartido entre el presente que nos desafía y los futuros posibles que aún podemos construir.