

Revisión Sistemática

La Responsabilidad Social en las organizaciones: Una visión desde la innovación

Social Responsibility in organizations: A vision from innovation

Carlos Anibal Viera Bedón¹ , Lizbeth Suárez Morales² 

¹ Universidad Indoamérica, cviera@indoamerica.edu.ec, Ambato - Ecuador

² Universidad Indoamérica, lizbethsuarez@uti.edu.ec, Ambato - Ecuador

Autor para correspondencia: cviera@indoamerica.edu.ec

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) enfrenta el desafío de trascender acciones filantrópicas aisladas para incorporarse como parte integral de la estrategia organizacional, demandando mecanismos que articulen innovación y creación de valor social y ambiental; por lo tanto, se planteó la interrogante ¿cómo influyen los componentes de innovación organizacional (estructura, procesos y cultura) en la planificación, ejecución y evaluación de iniciativas de RSE orientadas al desarrollo sostenible?. La metodología empleada corresponde a un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo-exploratorio bibliométrico. Se recolectaron datos de las bases de datos de Scopus y Web of Science (2019–2024), filtrando artículos y revisiones en inglés y español que combinaran “responsabilidad social” e “innovación organizacional”. Los resultados revelan que la estructura organizacional, modelos de gobierno inclusivos, equipos multidisciplinarios y presupuestos dedicados, se consolidan como los componentes estratégicos y sumados a ellos procesos ágiles y la evaluación continua. La cultura de aprendizaje junto al liderazgo participativo y la innovación abierta catalizan la generación y escalado de soluciones. Los resultados obtenidos dan pie a futuras nuevas líneas de investigación, enfocadas en métricas alternativas y evaluaciones cualitativas, impacto de tecnologías emergentes como la IA y big data para la escalabilidad de iniciativas de RSE innovadoras.

Palabras clave: Responsabilidad social; Innovación organizacional; Organizaciones.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) faces the challenge of transcending isolated philanthropic actions to be incorporated as an integral part of the organizational strategy, requiring mechanisms that articulate innovation and creation of social and environmental value, the question is therefore raised as to how organizational innovation components (structure, processes and culture) influence the planning, implementation and evaluation of CSR initiatives aimed at sustainable development. The methodology used corresponds to a quantitative approach with a descriptive-exploratory bibliometric design. Data was collected from the Scopus and Web of Science (2019-2024) databases, filtering articles and reviews in English and Spanish that combined “social responsibility” and “organizational innovation”. The results reveal that the organizational structure; inclusive governance models, multidisciplinary teams and dedicated budgets, are consolidated as strategic components and added to them agile processes and continuous evaluation. The learning culture together with participatory leadership and open innovation catalyze solution generation and scaling. The results obtained lead to new future lines, focused on alternative metrics and qualitative assessments, impact of emerging technologies such as AI and big data for the scalability of innovative CSR initiatives.

Keywords: Social responsibility; Organizational innovation; Organizations.

Derechos de Autor

Los originales publicados en las ediciones electrónicas bajo derechos de primera publicación de la revista son del Instituto Tecnológico Superior Universitario Rumiñahui, por ello, es necesario citar la procedencia en cualquier reproducción parcial o total. Todos los contenidos de la revista electrónica se distribuyen bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



Citas

Viera Bedón, C. A., & Suárez Morales, L. (2026). La Responsabilidad Social en las organizaciones: Una visión desde la innovación. *CONECTIVIDAD*, 7(1), 702–721. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v7i1.379>

1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se configura como un constructo teórico y práctico con raíces interdisciplinarias, desde la perspectiva filosófica clásica hasta la doctrina de pensamiento contemporáneo. Desde los trabajos pioneros de Bowen (1953), considerado el padre de la RSE moderna, y la evolución conceptual propuesta por Carroll (1979, 1991) mediante su pirámide de responsabilidades económicas, legales, éticas filantrópicas, la RSE ha transitado de una visión filantrópica a un enfoque estratégico. Así mismo, la teoría de los stakeholders de Freeman (1984) aportó una base sólida para integrar las expectativas sociales en la forma de decisiones corporativas, ampliando el foco más allá del interés exclusivo de los accionistas.

En este contexto, la innovación organizacional se ha consolidado como un elemento central para fortalecer la RSE, al incorporar en las organizaciones capacidades dinámicas para diseñar y escalar soluciones que respondan a desafíos sociales. La RSE se considera un complemento filantrópico; sin embargo, estudios recientes demuestran que las empresas competitivas incorporan la innovación en sus procesos, estructuras y cultura organizacional para integrar de manera sistémica objetivos económicos y sociales (Aguinis y Glavas, 2019).

A pesar de este reconocimiento teórico, muchas organizaciones aún carecen de un marco claro que articule el constructo de innovación organizacional con las prácticas de RSE, lo cual limita la implementación de iniciativas con impacto sostenido y dificulta la medición de sus resultados (Hörisch, et al. 2020). Este vacío se traduce en proyectos aislados, escasa colaboración con stakeholders y dificultades para alcanzar un “punto de inflexión” que permita escalar y legitimar la contribución social de la empresa (Westley, et al. 2014).

En este contexto, se formula la pregunta ¿cuáles componentes del constructo de innovación organizacional influyen en las iniciativas de RSE?, en afán de responder el cuestionamiento el objetivo de la investigación es analizar los componentes de innovación organizacional y cómo influye en las iniciativas de RSE.

1.1. Innovación organizacional: constructo y dimensiones

La innovación organizacional se refiere “el conjunto de cambios en prácticas, procesos y estructuras que permiten a la empresa adaptarse y generar valor” (Ichdan & Maryani, 2024,

p. 299). Desde esta perspectiva, no se limita a nuevos productos, sino que incluye: adopción de metodologías ágiles y digitalización de flujos de trabajo, fomento de entornos colaborativos y aprendizaje continuo y co-creación con stakeholders para diseñar soluciones relevantes.

1.2. Innovación organizacional como mediadora en la RSE

La capacidad de innovación (innovation capability) actúa de puente entre el compromiso con la RSE y la generación de valor sostenible. Alshukri et al. (2024) muestran que las empresas con mayor innovación organizacional despliegan iniciativas de RSE más eficaces, pues integran estructuras flexibles y mecanismos de aprendizaje que facilitan la planificación, implementación y escalamiento de proyectos sociales.

1.3. Transformación digital y RSE: la innovación tecnológica como habilitador

La innovación tecnológica, entendida como la integración de tecnologías digitales en productos y procesos, fortalece la RSE al mejorar la transparencia, eficiencia y alcance de las iniciativas sociales (Wu et al., 2024). Estos autores evidencian que la digitalización mediatiza positivamente la relación entre prácticas responsables y desempeño competitivo sostenible, especialmente cuando la cultura organizacional promueve un “clima de maestría” orientado a la experimentación.

1.4. Innovación verde: convergencia de RSE e innovación

Un meta análisis de Gurler (2024) confirma que el compromiso con la RSE impulsa la innovación verde (green innovation), y que esta relación se mantiene robusta en diversos sectores, tipos de datos y regiones. La innovación verde se enfoca en el desarrollo de productos y procesos ambientalmente responsables, por tanto, es una subárea de conocimiento clave en donde la innovación organizacional se puede traducir a la RSE en resultados medibles.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño metodológico asegura una aproximación organizada y rigurosa al objeto de estudio, en este sentido, la investigación desde la epistemología adopta un enfoque cualitativo y cuantitativo para mapear la evolución del conocimiento en innovación organizacional y analizar los datos numéricos procedentes de la producción científica, tales como el número de publicaciones, citas y redes de conocimiento de la articulación con la RSE.

El tipo de investigación propuesto es exploratoria (Sautu, 2003) y descriptiva que delimita el

objeto de estudio identificando patrones y relaciones iniciales, en ánimo de proponer un marco teórico fundamentado en la bibliometría para futuras investigaciones.

La técnica de investigación se concentra en la revisión documental y análisis bibliométrico, que permitirá describir el enfoque de patrones conceptuales y vacíos teóricos en la literatura fundamentales para la triangulación de los resultados.

Para la revisión documental y análisis bibliométrico cuantitativo se utilizó el paquete Bibliometrix de R, que permitió calcular indicadores de producción científica (documentos por año, país, institución), impacto (citas totales, promedio y índice h) y colaboración (redes de coautoría), se propuso la ecuación de búsqueda ("corporate AND social AND responsibility" OR "csr "AND innovation)).

Los criterios de inclusión fueron: Documentos publicados entre 2013 y 2024; Idioma: inglés y español; Tipos de documentos: Artículos de investigación y revisiones; Acceso completo a metadatos (título, resumen, palabras clave, afiliación, citas).

Los criterios de exclusión fueron: Documentos duplicados entre base de datos; Publicaciones no académicas (notas editoriales, conferencia sin revisión por pares); Artículos sin relación explícita entre RSE e innovación organizacional.

Se utilizó la herramienta VOSviewer que generó mapas de coocurrencia de palabras claves y de redes de citación y coautoría, finalmente, para asegurar la reproducibilidad y la validez interna, se documentan los scripts de R y se comparan los resultados obtenidos en ambas bases de datos, de modo que cualquier investigador pueda replicar el procedimiento y corroborar la consistencia de las tendencias detectadas.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información arrojada por la base de datos de Scopus se procesó en el software VosViewer y de allí surge el análisis de coocurrencia en donde se identifican las apariciones conjuntas de las palabras clave en los diferentes artículos analizados.

En este análisis se resaltan las palabras clave: “corporate social responsibility”, “sustainable development”, “innovation performance”, “social innovation”, “green innovation” y “stakeholder engagement” (Figura 1.).

En este análisis se resaltan los siguientes documentos: “Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability” de Stefan Schaltegger, Florian Lüdeke-Freund and Erik G. Hansen, en este artículo se explora cómo las empresas pueden generar valor económico a través de mejoras en su desempeño ambiental y social.

A diferencia de la visión común que considera la sostenibilidad como una medida aislada o complementaria, el objetivo principal del artículo es proponer que la innovación en los modelos de negocio es esencial para crear casos de negocios sostenibles de manera sistemática y continua. Se presenta un marco de innovación de modelos de negocios como herramienta para integrar estratégicamente la sostenibilidad en las actividades centrales de la empresa.

Otro artículo que se destaca es “social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance” de Robert D. Klassen y Ann Vereecke, este artículo se enfoca en los problemas sociales dentro de la cadena de suministro, definidos como aspectos de las operaciones que impactan la seguridad humana, el bienestar y el desarrollo comunitario. El objetivo principal fue identificar y analizar las capacidades de gestión social que permiten a las empresas mitigar riesgos sociales, generar oportunidades y mejorar su desempeño. A través de estudios de caso en cinco multinacionales, se identificaron tres capacidades clave: monitoreo, colaboración e innovación. Además, se revelaron cuatro vínculos que muestran cómo los gerentes pueden trabajar activamente en la gestión social.

En cuanto a la sostenibilidad ambiental se destaca; “corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation” de Sascha Kraus, Shafique Ur Rehman, F. Javier Sendra García. Este estudio revela que la responsabilidad social corporativa no mejora directamente el desempeño ambiental de las empresas manufactureras en Malasia.

Sin embargo, la RSC impulsa la adopción de estrategias ambientales y la innovación verde, que a su vez conducen a resultados ambientales positivos. En otras palabras, la RSC actúa como un catalizador para prácticas más sostenibles. El estudio ofrece información valiosa para que las empresas y los responsables de la formulación de políticas optimicen sus esfuerzos en materia de sostenibilidad.

En la Tabla 1 se refleja la evolución del enfoque empresarial hacia prácticas más responsables

y alineadas con los ODS.

Tabla 1. Estrategias ambientales y resultados abordados en la literatura

Estrategia Ambiental Empresarial	Resultados
Innovación verde (green innovation)	Mejora del desempeño ambiental y sostenibilidad de productos y procesos (Gurler, 2024).
Adopción de estrategias ambientales organizacionales	Mediación positiva entre RSE y desempeño ambiental (Kraus et al., 2020).
Integración de tecnologías digitales (transformación digital)	Mayor transparencia, eficiencia y escalabilidad de iniciativas responsables (Wu et al., 2024).
Capacidades verdes dinámicas	Aumento en la capacidad de respuesta proactiva ante desafíos ambientales (Alshukri et al., 2024).
Cultura que fomenta el aprendizaje continuo, la experimentación y la mejora ambiental	Fomento de soluciones innovadoras con impacto ambiental significativo (Wu et al., 2024).

Nota. Elaboración propia a partir de Gurler (2024), Kraus et al. (2020), Wu et al. (2024), Alshukri et al. (2024).

Por último, se destaca en el acople bibliométrico el texto “integrating corporate social responsibility criteria into executive compensation and firm innovation: International evidence” de los autores Kun Tracy Wang, Simeng Liu, Li Yu. Este texto desarrolla el tema de vincular la compensación de ejecutivos con criterios de RSC, impulsa la innovación mundialmente. Este efecto se intensifica en países con instituciones débiles y baja demanda de RSC. Los incentivos de RSC compensan deficiencias institucionales y fomentan la innovación a través de mayor productividad de empleados, toma de riesgos gerenciales e inversión en I+D. Se demuestra la importancia de incluir criterios no financieros en la compensación ejecutiva.

Además de VOSviewer, se utilizó el software Bibliometrix con el que se procesó la información de los documentos encontrados y arroja información sobre las fuentes en donde se encontraron más artículos publicados sobre el tema, estas se listan a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2. Fuentes de publicación de revistas más relevantes

Fuentes	# artículos
Sustainability (switzerland)	92
Corporate social responsibility and environmental management	50
Journal of cleaner production	31
Journal of business ethics	23
Social responsibility journal	22
Journal of business research	13
Heliyon	11
Business strategy and the environment	10
Economic research-ekonomska istrazivanja	10
Environment, development and sustainability	10

Nota. Elaboración propia con datos obtenidos de Scopus y Web of Science (2025).

La Tabla 2 muestra el recuento de artículos publicados en las diez principales fuentes de la literatura sobre innovación organizacional en RSE durante el periodo analizado. Varias observaciones clave:

Las publicaciones se concentraron en pocas revistas, la primera Sustainability (Switzerland) que acapara 92 artículos, lo que supone casi el 25 % del total de publicaciones en las diez primeras fuentes. En las cinco primeras revistas (hasta Social Responsibility Journal) suman 218 artículos, representan más del 60 % de la producción total recogida en este top 10.

Las temáticas dominantes, en las dos primeras fuentes; Sustainability y Corporate Social Responsibility and Environmental Management (50 artículos), son revistas específicamente enfocadas en sostenibilidad y gestión responsable, lo que confirma el enfoque ambiental-social como núcleo del debate académico.

En el Journal of Cleaner Production (31 artículos) y Business Strategy and the Environment (10 artículos) refuerzan aún más la orientación hacia prácticas limpias e innovaciones que minimizan el impacto ambiental.

El énfasis ético-empresarial, en el Journal of Business Ethics (23 artículos) aporta la perspectiva moral y de gobernanza, subrayando la importancia de los dilemas éticos en la innovación responsable. En el Social Responsibility Journal (22 artículos) complementan este enfoque con estudios de base social y de políticas.

Las revistas más amplias en negocios, como Journal of Business Research (13 artículos) y Heliyon (11 artículos), indican que el tema trasciende los límites de la RSE estricta, se vincula con la investigación de mercadotecnia, estrategia y metodologías interdisciplinarias.

El alcance geográfico y temático, de las publicaciones dan cuenta en el Economic Research-Ekonomska Istraživanja y Environment, Development and Sustainability (10 artículos cada una) muestra que el interés proviene tanto de economistas como de especialistas en desarrollo sostenible, destacando el carácter global y multidisciplinar del estudio.

Adicionalmente, arroja los documentos relevantes en el tema, teniendo en cuenta las citas y la relación del abstract y el título con el tema a investigar, el resultado de esto se evidencia en la Tabla 3.

Tabla 3. Artículos más citados con mayor impacto en la comunidad científica

Año	Título	DOI	Citaciones Totales
2012	Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability (Schaltegger et al., 2012)	10.1504/IJISD.2012.046944	813
2020	Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation (Lo & Sheu, 2020)	10.1016/j.techfore.2020.120262	692
2012	Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility (Kitzmueller & Shimshack, 2012)	10.1257/jel.50.1.51	634
2015	Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review (Phillips et al., 2015)	10.1177/1059601114560063	546
2019	Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes (Flammer et al., 2019).	10.1002/smj.3018	302
2019	Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis (Vishwanathan et al., 2019)	10.1111/joms.12514	291
2022	Do corporate social responsibility practices contribute to green innovation? The mediating role of green dynamic capability (Yuan & Cao, 2022)	10.1016/j.techsoc.2022.101868	279
2019	Does corporate social responsibility impact firms' innovation capacity? The indirect link between environmental & social governance implementation and innovation performance (Broadstock et al., 2020).	10.1016/j.jbusres.2019.07.014	264
2020	How corporate social responsibility influences business model innovation: The mediating role of organizational legitimacy (Hu et al., 2020)	10.3390/su12072667	35
2019	The impact of Corporate Social Responsibility on firms' innovation in China: The role of institutional support (Ji et al., 2019)	10.3390/su11226369	27
2022	Do Corporate Social Responsibility Categories Distinctly Influence Innovation? A Resource-Based Theory Perspective (Chen et al., 2022)	10.3390/su14063154	11
2020	Corporate social responsibility, innovation and firm value (Sheikh, 2020).	10.1504/IJBGE.2020.108089	6
2020	Corporate social responsibility and innovation: A multiple case study with Brazilian companies (do Canto et al., 2020)	10.24857/RGSA.V14I1.2189	1

Año	Título	DOI	Citaciones Totales
2024	The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Co-Benefit Business Model Innovation (Zheng et al., 2024)	10.1177/21582440241304936	0
2025	Does CSR contribute to firms' open innovation? Evidence from China (Zou et al., 2024)	10.1108/JBIM-06-2023-0364	0
2025	Impact of enterprise artificial intelligence on social responsibility: Evidence from text analysis (Yang et al., 2025)	10.1016/j.frl.2025.106868	0

Nota. Elaboración propia con datos de Scopus y Web of Science (2025).

A partir de la Tabla 3, se identificaron tres grandes componentes del constructo de innovación organizacional; estructura, procesos y cultura estos influyen directamente en la efectividad de la RSE:

La Estructura organizacional, desde el modelo de gobierno corporativo, propone implementar estructuras de toma de decisiones que integren la RSE en los órganos de dirección asegura que la innovación social y ambiental forme parte del rumbo estratégico.

Creación de departamentos interdisciplinarios, con equipos de profesionales que reúnen expertos de áreas diversas (finanzas, medio ambiente, comunicación, TI) facilitan la generación de soluciones creativas y holísticas para retos sociales.

Implementación de recursos asignados a proyectos de RSE y disponer de presupuestos y recursos dedicados como; humanos, tecnológicos, financieros, estos permiten experimentar, escalar y profesionalizar las iniciativas innovadoras en responsabilidad social.

Los Procesos e implementación de Metodologías ágiles (Scrum, Kanban), de ciclos cortos de planificación y entrega promueven iteraciones rápidas sobre proyectos sociales, ajustando propuestas según el feedback de beneficiarios y stakeholders.

Los Ciclos de retroalimentación continua, incorporan mecanismos permanentes de evaluación (encuestas, focus groups, métricas de impacto) garantiza que las innovaciones de RSE se adapten y mejoren de forma constante.

Evaluaciones de impacto social, para medir de forma sistemática los resultados (KPIs sociales, ambientales y económicos) habilita decisiones basadas en datos para optimizar y priorizar iniciativas innovadoras.

La Cultura de aprendizaje, fomenta el error inteligente y la formación continua crea un entorno en donde las ideas disruptivas para la RSE pueden probarse, aprender de ellas y escalar las más exitosas. El Liderazgo participativo, involucra a todos los niveles jerárquicos y a stakeholders externos en la toma de decisiones fortalece el compromiso y la co-creación de proyectos de RSE.

La orientación a la innovación abierta, promueve la colaboración con universidades, organizaciones y startups que permite incorporar conocimientos externos, acelerar la adopción de nuevas tecnologías y ampliar el alcance de las iniciativas sociales.

Los elementos antes detallados, actúan de manera complementaria: una estructura alineada y bien dotada de recursos crea el marco; procesos ágiles y de evaluación permiten iterar y ajustar proyectos; y una cultura abierta al aprendizaje y la colaboración potencia la generación y adopción de soluciones innovadoras en RSE. Estos combinados, conforman un ecosistema de innovación organizacional que amplifica el impacto social y ambiental de las empresas.

Finalmente, de los documentos analizados Bibliometrix arroja una nube de palabras con las palabras clave que más se repiten en los artículos y el resultado se puede evidenciar en la Figura 3:

Figura 3. Nube de palabras clave que más se repiten



Nota. Elaboración propia con Bibliometrix (2025) a partir de los datos de Scopus y Web of Science.

Ahora bien, mientras que la RSE tradicional se limita a acciones filantrópicas puntuales, el constructo de innovación organizacional integra la RSE en la cultura, estructura y procesos de la empresa, habilitando la co-creación con stakeholders y la adopción de metodologías ágiles

para el diseño y escalamiento de proyectos de innovación organizacional.

El análisis previo, facilita la discusión que revela una clara trayectoria en la investigación sobre innovación organizacional aplicada a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), marcada por cuatro fases principales:

Fundamentos y modelos de negocio sostenibles en el 2012, los trabajos de Schaltegger et al. (2012) y Kitzmueller & Shimshack (2012) han sentado las bases conceptuales, demostrando que la innovación del modelo de negocio es esencial para que la RSE trascienda la filantropía y se inserte en la estrategia corporativa. Su elevado número de citas (813 y 634, respectivamente) subraya su papel fundacional y sigue guiando la reflexión teórica sobre cómo integrar criterios sociales y ambientales en la lógica de creación de valor.

La Consolidación de la innovación verde y la estrategia ambiental (2020–2022), coloca su atención hacia la mediación de la estrategia ambiental y la innovación verde (Lo & Sheu, 2020) y el desarrollo de capacidades dinámicas verdes (Alshukri et al., 2024). Estas contribuciones, con entre 279 y 692 citas, muestran que las prácticas de RSE ya no son únicamente reactivas, sino que incorporan procesos proactivos de innovación para anticipar y resolver desafíos ambientales, fortaleciendo la sostenibilidad y la legitimidad corporativa.

La gobernanza corporativa y mecanismos internos (2019), desde las investigaciones como las de Corporate governance and the rise... (2019) y Strategic CSR... (2019) han explorado cómo estructuras de incentivos (por ejemplo, vincular compensaciones ejecutivas a métricas de RSE) y marcos estratégicos sistemáticos mejoran la implementación de iniciativas responsables. Aunque acumulan menos citas (291–302), reflejan un interés creciente en entender los condicionantes organizativos y de gobernanza que favorecen la innovación social.

El Vínculo RSE–innovación organizacional y temas emergentes (2019–2025), el foco se orienta al nexo entre legitimidad organizacional y transformación de modelos de negocio (2020), así como a estudios contextuales en China y Brasil. Los artículos de 2024–2025 sobre modelos de negocio co-beneficio, innovación abierta y aplicaciones de inteligencia artificial aún carecen de citas, lo cual indica que estos temas están en la frontera de la investigación y ofrecen grandes oportunidades para aportar evidencia empírica. Podemos observar en la Tabla 4 los enfoques que vinculan directamente los modelos de negocio innovadores con la responsabilidad social.

Identifica cómo las empresas están transformando sus modelos para integrar sostenibilidad desde la estrategia, no solo desde lo operativo.

Tabla 4. Marcos de innovación de modelos de negocio y RSE

Componente	Innovación	RSE
Estructura	Gobernanza inclusiva, equipos multidisciplinarios, recursos asignados	Integración de la RSE en la estrategia y toma de decisiones
Procesos	Metodologías ágiles (Scrum, Kanban), digitalización, evaluación continua	Implementación eficiente y adaptable de proyectos sociales
Cultura organizacional	Aprendizaje continuo, liderazgo participativo, innovación abierta	Co-creación con stakeholders, legitimidad y sostenibilidad
Tecnología	Uso de IA, big data, herramientas digitales para escalar soluciones	Mejora del impacto social y ambiental, mayor transparencia

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada (2025).

Implicaciones teóricas, se revelan en la evolución de la literatura confirma la necesidad de marcos integradores que contemplen modelos de negocios, capacidades verdes, estructuras de gobernanza y dinamismo tecnológico. Se sugiere avanzar hacia teorías multiescala que incorporen variaciones sectoriales y culturales.

Las implicaciones prácticas, en las empresas se deben diseñar en sistemas de gobernanza que alineen incentivos ejecutivos con objetivos de innovación social y verde, implementar metodologías ágiles para integrar proyectos de RSE y aprovechar tecnologías emergentes como IA y el análisis de datos para mejorar la medición y la escalabilidad de sus iniciativas.

Las limitaciones de la investigación y líneas futuras, dependen de citas como indicador que favorece trabajos más antiguos y consolidados; por ello, es urgente desarrollar métricas alternativas (p. ej., alométricas, evaluaciones de impacto real) que capten la relevancia de investigaciones recientes. Asimismo, se recomienda profundizar en estudios comparativos que analicen cómo las diferencias regulatorias, culturales y de mercado modulan la efectividad de la innovación organizacional en la RSE.

Finalmente, un ecosistema que potencia significativamente la efectividad de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), depende de una estructura organizacional robusta, materializada en un modelo de gobierno corporativo inclusivo y en departamentos interdisciplinarios, sienta las bases estratégicas para que la RSE no sea un apéndice, sino parte central de la toma de decisiones.

Al dotar a las iniciativas sociales de recursos financieros, tecnológicos y humanos dedicados, las

empresas logran profesionalizar sus proyectos de RSE, garantizando un nivel de experimentación y escalamiento que difícilmente se alcanzaría desde una división aislada o con presupuestos compartimentados.

En segundo lugar, los procesos ágiles y de evaluación continua aseguran que las iniciativas de RSE sean dinámicas y sensibles al contexto, las metodologías como Scrum o Kanban facilitan ciclos cortos de prototipado y validación, mientras que los mecanismos de retroalimentación, como encuestas, focus groups y métricas de impacto, permiten ajustar con rapidez el diseño de los proyectos.

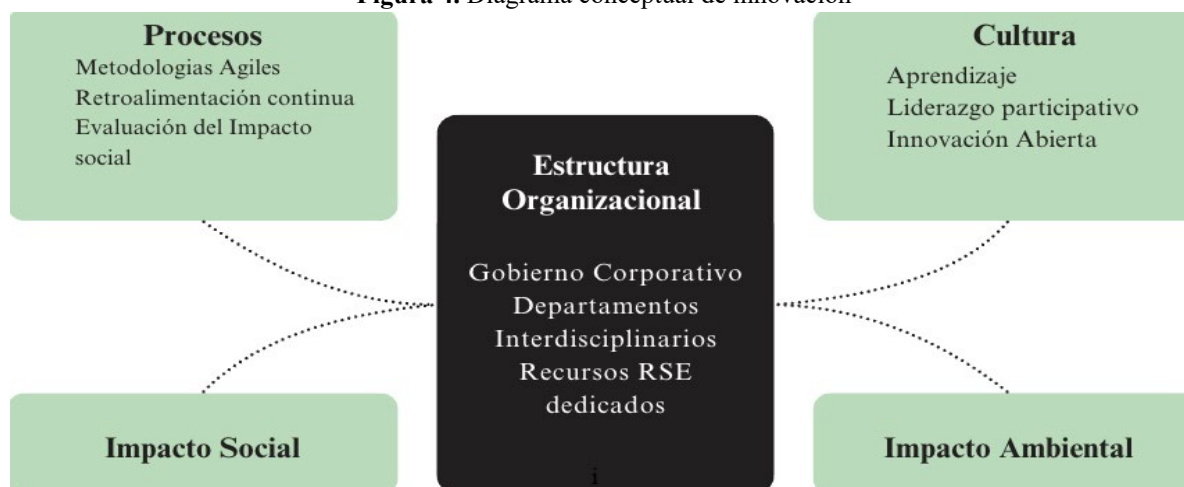
Este enfoque de “aprender haciendo” reduce el riesgo de ejecutar iniciativas desconectadas de las necesidades reales de los beneficiarios y potencia la generación de evidencia para la toma de decisiones informada.

Una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la colaboración actúa como catalizador de la innovación social. El fomento del “error inteligente” y la formación continua construyen un entorno en el que las ideas disruptivas pueden probarse, evaluarse y escalarse.

El liderazgo participativo, al involucrar a todos los niveles jerárquicos y a actores externos, refuerza el sentido de pertenencia y la co-creación, pilares esenciales para la legitimidad de cualquier proyecto de RSE.

Además, la adopción de la innovación abierta expande el alcance de la empresa hacia redes de conocimiento externas, integrando investigaciones académicas, tecnologías emergentes y buenas prácticas de startups sociales, como se muestra en el diagrama a continuación:

Figura 4. Diagrama conceptual de innovación



Nota. Elaboración propia basada en el análisis de la literatura revisada (2025).

4. CONCLUSIONES

Los hallazgos de la investigación bibliométrica confirman que los tres componentes del constructo de innovación organizacional, son estructura, procesos y cultura, estos ejercen influencias diferenciadas y complementarias en las fases de planificación, ejecución y evaluación de las iniciativas de RSE orientadas al desarrollo.

Se puede considerar a la planificación, como una estructura organizacional robusta que cuente con un gobierno corporativo inclusivo, departamentos multidisciplinarios y recursos dedicados, lo que garantiza que los proyectos de RSE cuenten con el respaldo estratégico y los insumos necesarios para definir objetivos claros y alineados con metas sociales y ambientales.

La adopción de metodologías ágiles (Scrum, Kanban), ciclos de retroalimentación continua y evaluaciones de impacto social permiten integrar rápidamente soluciones, ajustar intervenciones según el feedback de los beneficiarios y optimizar el uso de recursos. Este dinamismo no solo acelera la implementación, sino que también refuerza la pertinencia y eficacia de las acciones de RSE.

Implementar una cultura de aprendizaje y colaboración facilita la co-creación de indicadores, la interpretación de resultados y la integración de lecciones aprendidas en ciclos futuros. El liderazgo participativo y la apertura a la innovación externa enriquecen los procesos de medición y generación de informes, promoviendo la transparencia y la legitimidad ante todos los stakeholders.

Con los resultados obtenidos en la investigación, se responde a la pregunta de investigación y al objetivo planteado, proponiendo un Diagrama conceptual de Innovación que articula la estructura organizacional, procesos de metodologías ágiles y cultura organizacional que impacten en la sociedad y el ambiente como aquellos componentes de la innovación organizacional.

La innovación organizacional convierte la Responsabilidad Social Empresarial en fuente sostenible de valor compartido, pues integra de manera estratégica la innovación en todos los niveles de la empresa, en donde la Responsabilidad Social Empresarial deja de ser un gasto de reputación para convertirse en un eje de competitividad, legitimidad y crecimiento sostenible tanto para la organización como para sus comunidades.

Futuras investigaciones deben explorar variables contextuales y tecnológicas. Las tendencias

emergentes —innovación abierta, modelos de negocio co-beneficio y tecnologías como la inteligencia artificial— requieren estudios empíricos que midan su contribución efectiva a la Responsabilidad Social Empresarial en distintos sectores y entornos regulatorios.

También, la incorporación de métricas de impacto social y medio ambiental más sofisticadas, incluyendo indicadores de equidad, inclusión y desarrollo comunitario, puede contribuir a una comprensión más completa de la eficacia de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial. Este enfoque no solo facilita la rendición de cuentas ante los stakeholders, sino que también promueve la transparencia y la legitimidad de la organización, mejorando la confianza y el compromiso de la comunidad y de los empleados.

Otro aspecto importante para futuras investigaciones es la evaluación longitudinal de los efectos de la innovación en la Responsabilidad Social Empresarial. Estudios que monitoreen los resultados a lo largo del tiempo permitirán diferenciar entre impactos inmediatos y sostenibles, y ayudarán a diseñar estrategias que maximicen el valor compartido en el largo plazo. Además, la combinación de análisis cuantitativos y cualitativos puede ofrecer una visión más integral, capturando tanto la efectividad medible como la percepción de los beneficiarios y participantes en las iniciativas.

Se recomienda explorar cómo la colaboración interorganizacional, la co-creación con comunidades y la implementación de tecnologías emergentes —como inteligencia artificial, blockchain y plataformas colaborativas— potencian la innovación en la Responsabilidad Social Empresarial. Estas estrategias no solo mejoran la eficiencia y la adaptabilidad de los programas, sino que también promueven la generación de conocimiento compartido y prácticas replicables entre distintas organizaciones, fortaleciendo así el ecosistema de innovación social y corporativa.

Contribución de los Autores (CRediT): CAVB: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Visualización, Redacción-borrador original, Redacción-revisión-edición. LXXSM: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Supervisión, Validación, Visualización.

Conflicto de Intereses: Los autores declaran que no existen conflictos de intereses en esta publicación.

REFERENCIAS

Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086.

<https://doi.org/10.1177/0149206317691575>

- Alshukri, T., Ojekemi, O. S., Öz, T., & Alzubi, A. (2024). The interplay of corporate social responsibility, innovation capability, organizational learning, and sustainable value creation: Does stakeholder engagement matter? *Sustainability*, 16(13), 5511. <https://doi.org/10.3390/su16135511>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Broadstock, D. C., Matousek, R., Meyer, M., & Tzeremes, N. G. (2020). Does corporate social responsibility impact firms' innovation capacity? The indirect link between environmental & social governance implementation and innovation performance. *Journal of Business Research*, 119, 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.014>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chen, S., Ji, Y., Chen, S., & Ji, Y. (2022). Do Corporate Social Responsibility Categories Distinctly Influence Innovation? A Resource-Based Theory Perspective. *Sustainability*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063154>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- do Canto, N. R., Dullius Verschoore, A. C., Dias, P., & de Barcellos, M. D. (2020). Corporate social responsibility and innovation: A multiple case study with brazilian companies. *Revista De Gestão - RGSA*, 14(1), 93–113. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v14i1.2189>
- Flammer, C., Hong, B., & Minor, D. (2019). Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and

- implications for firm outcomes. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1097–1122.
<https://doi.org/10.1002/smj.3018>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gürler, H. E. (2024). The impact of corporate social responsibility on green innovation: Do industry, data type and region matter? a meta-analysis research. *Environment, Development and Sustainability*, 28, 7595-7621. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05277-y>
- Hörisch, J., Schaltegger, S., & Freeman, R. E. (2020). Integrating stakeholder theory and sustainability accounting: A conceptual synthesis. *Journal of Cleaner Production*, 275. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124097>
- Hu, B., Zhang, T., Yan, S., Hu, B., Zhang, T., & Yan, S. (2020). How Corporate Social Responsibility Influences Business Model Innovation: The Mediating Role of Organizational Legitimacy. *Sustainability*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12072667>
- Ichdan, D. A., & Maryani, M. (2024). The impact of innovation, corporate social responsibility, environmental practices, and organizational culture on organizational sustainability. *Annals of Management and Organization Research*, 5(4), 297–310. <https://doi.org/10.35912/amor.v5i4.2236>
- Ji, H., Xu, G., Zhou, Y., & Miao, Z. (2019). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firms' Innovation in China: The Role of Institutional Support. *Sustainability*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226369>
- Kitzmueller, M., & Shimshack, J. (2012). Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51–84. <https://doi.org/10.1257/jel.50.1.51>
- Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, 160, 120262. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120262>
- Lo, S. F., & Sheu, H. J. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological*

- Forecasting and Social Change*, 161, Article 120262. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120262>
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- Sautu, R. (2003). *Todo es teoría: Objetivos y métodos de investigación*. Lumiere.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>
- Sheikh, S. (2020). Corporate social responsibility, innovation and firm value. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 14(3), 271–297. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2020.108089>
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H. J., Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., & van Essen, M. (2019). Strategic CSR: A concept building meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314–350. <https://doi.org/10.1111/joms.12514>
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples from non-profit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234–260. <https://doi.org/10.1177/0021886314532945>
- Wu, W., Shi, J., & Liu, Y. (2024). The impact of corporate social responsibility in technological innovation on sustainable competitive performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 707. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03193-0>
- Yang, Y., An, R., & Song, J. (2025). Impact of enterprise artificial intelligence on social responsibility: Evidence from text analysis. *Finance Research Letters*, 75, 106868. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.106868>
- Yuan, B., & Cao, X. (2022). Do corporate social responsibility practices contribute to green innovation? The mediating role of green dynamic capability. *Technology in Society*, 68, 101868. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101868>

- Zheng, L., Lai, X., Lu, Y., & Dong, Y. (2024). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Co-Benefit Business Model Innovation. *Sage Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241304936> (Original work published 2024)
- Zou, H., Qi, G., & Xie, X. (2024). Does CSR contribute to firms' open innovation? Evidence from China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 40(2), 339–360. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2023-0364>