



Módulo 3. Cultura de innovación sostenible y responsabilidad social

 **1. Cultura organizacional orientada a la innovación sostenible**

 **2. Responsabilidad social como motor de la innovación**

 **Referencias**

 **Descarga en PDF**

1. Cultura organizacional orientada a la innovación sostenible

1. Cultura organizacional orientada a la innovación sostenible

¿Puede una empresa innovar y al mismo tiempo cuidar el planeta y a las personas? ¿Es compatible el desarrollo tecnológico con la equidad social y la sostenibilidad ambiental? Estas preguntas, que hace unos años parecían retóricas o incluso contradictorias, hoy están en el centro del debate empresarial y académico. De hecho, los consumidores, especialmente las generaciones más jóvenes, valoran cada vez más a las organizaciones que actúan con responsabilidad social y ambiental. Un estudio de Deloitte (2023) reveló que el 75% de los *millennials* y *centennials* considera que las empresas deben priorizar el propósito social junto con las ganancias, y están dispuestos a cambiar sus hábitos de consumo si eso implica apoyar causas sostenibles. Este cambio de paradigma también transforma la forma en que pensamos la

innovación: ya no se trata solo de crear lo nuevo, sino de hacerlo de manera consciente.

Desde esta perspectiva, la innovación sostenible no es solo una etiqueta para el *marketing* verde, sino una respuesta concreta a los desafíos del presente. Según el *Global Risks Report* (World Economic Forum, 2024), cinco de los diez riesgos más importantes para los próximos diez años están vinculados directamente con el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y las crisis en los recursos naturales. En este contexto, las organizaciones que promueven una cultura interna orientada a la innovación con compromiso social y ambiental no solo están siendo responsables, sino también estratégicas. Las soluciones creativas que surgen en entornos colaborativos, diversos y con propósito, permiten repensar productos, servicios y procesos que respondan al triple impacto: económico, social y ambiental.

En esta lectura nos vamos a centrar en dos grandes ejes. Primero, abordaremos cómo la cultura organizacional puede configurarse para sostener procesos de innovación que no solo sean eficaces, sino también sostenibles. Nos preguntaremos qué valores, estructuras y condiciones internas favorecen ese tipo de innovación. En segundo lugar, analizaremos cómo la responsabilidad social y los desafíos globales actúan como impulsores de nuevas formas de innovar, que incluyen prácticas como la innovación social y los modelos de triple impacto. En este

recorrido, iremos del marco teórico a la práctica concreta, para comprender cómo estos conceptos se ponen en juego dentro de las organizaciones actuales.

La cultura de innovación en las organizaciones

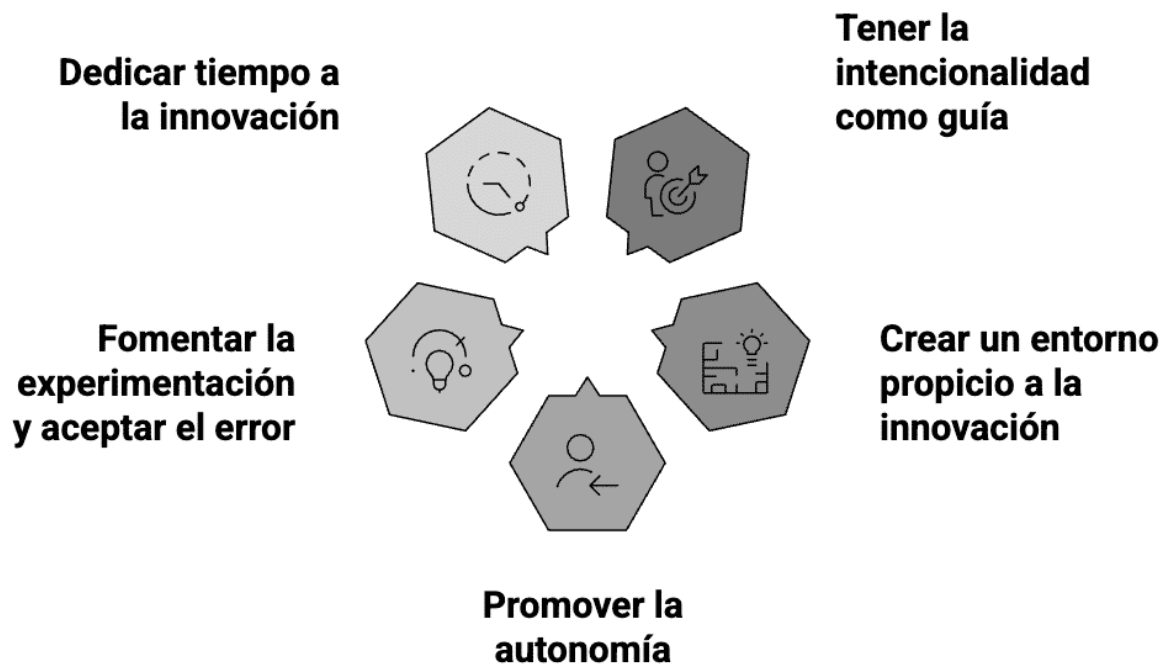
Para poder comprender qué significa una cultura de innovación dentro de una organización, es necesario comenzar por lo más básico: ¿qué entendemos por innovación? A menudo se la asocia únicamente con productos tecnológicos o lanzamientos disruptivos, pero en realidad, innovar implica hacer algo de una manera nunca antes pensada. Es decir, no se trata solo de «crear algo nuevo», sino de transformar procesos, servicios, modelos de negocio o incluso formas de trabajo que permitan generar valor. En este sentido, la innovación también puede estar presente en decisiones pequeñas, pero estratégicas que mejoran los resultados de una organización. En un contexto de cambios constantes —tecnológicos, sociales y de consumo—, pensar la innovación como un recurso exclusivo de empresas creativas o tecnológicas es un error. Más bien, se ha convertido en una prioridad para todas las organizaciones que buscan mantenerse competitivas y responder a las nuevas demandas del mercado.

Ahora bien, cuando hablamos de «**cultura de innovación**», nos referimos a algo más profundo que simplemente aplicar técnicas

novedosas o lanzar productos diferentes. Se trata de un conjunto de hábitos, valores, prácticas y condiciones que favorecen la generación y aplicación de ideas nuevas de manera sistemática. En una empresa con cultura de innovación, la creatividad no se reserva solo para un área específica o un momento determinado, sino que atraviesa todas las funciones y niveles de la organización (da Silva, s.f.). La participación activa de los empleados, la apertura al error como parte del aprendizaje y el liderazgo que impulsa la curiosidad y la experimentación son aspectos centrales de este tipo de cultura. Innovar puede ir desde cambios pequeños y sostenidos hasta transformaciones más amplias, pero lo que define a una organización innovadora es su **capacidad de hacerlo de manera constante, como parte de su identidad cotidiana.**

Entendido el concepto, cabe preguntarse: **¿cómo se implementa una cultura de innovación en una organización?** Más que un proceso en sí, se trata de un conjunto de buenas prácticas que crean las condiciones necesarias para que la innovación se desarrolle y se mantenga en el tiempo. Estas prácticas se resumen en la siguiente figura.

Figura 1. Buenas prácticas para implementar la cultura de innovación en una organización



Fuente: elaboración propia con base en MJV Innovation, 2023, <https://goo.su/pzXFMg>

A continuación, veamos qué implica cada una de estas acciones en el contexto organizacional.

1

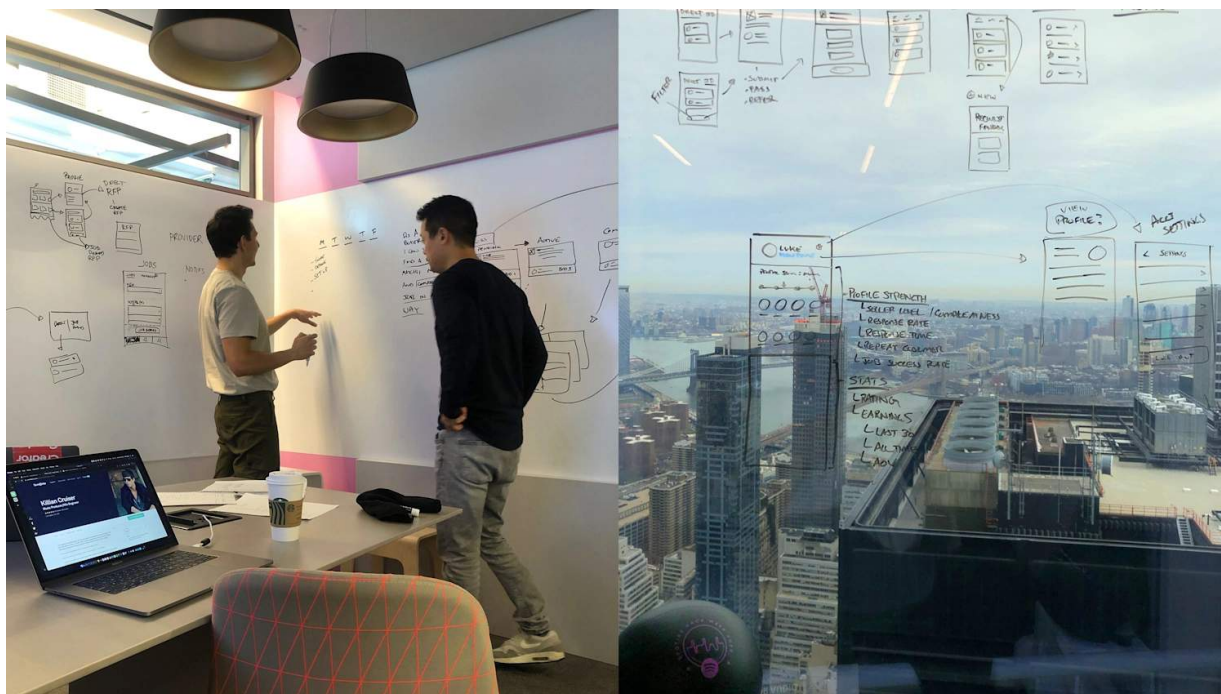
Tener intencionalidad como guía

Fomentar una cultura de innovación requiere **decisión, planificación y, sobre todo, intencionalidad**. Esto significa establecer objetivos claros que orienten las acciones hacia la

generación de nuevas ideas y soluciones. La intencionalidad como guía se expresa en la creación de espacios formativos, iniciativas estructuradas y metodologías diseñadas para activar el pensamiento creativo en las personas. No toda innovación surge por planificación, pero cuando una organización diseña deliberadamente experiencias que estimulan la búsqueda de lo nuevo, incrementa sus posibilidades de lograr resultados significativos y sostenibles.

Una de las formas más efectivas de llevar la intencionalidad a la práctica es a través de actividades organizadas que estimulen la creatividad y la generación de soluciones. Talleres de innovación, laboratorios de ideas y *hackathons* permiten que los equipos se enfrenten a desafíos reales y propongan respuestas originales en un marco colaborativo. En Spotify, por ejemplo, estas iniciativas se materializan en las «Hack Weeks»: semanas especialmente destinadas a que los equipos trabajen en proyectos creativos de forma libre, con tiempo asignado exclusivamente para ello. Durante ese período, se reorganizan las tareas habituales para que cada persona pueda enfocarse en el desarrollo de nuevas ideas sin otras demandas operativas que interfieran.

Figura 2. Espacios de trabajo colaborativo durante las «Hack Weeks» de Spotify



Fuente: Spotify, 2020, <https://goo.su/bit99z>

Lo interesante es que las ideas generadas no quedan archivadas: se presentan ante líderes técnicos y pueden escalar a nivel de producto si tienen potencial. Algunas funcionalidades muy utilizadas en la *app* surgieron justamente en estos espacios, lo que refuerza la idea de que la intencionalidad no solo se declara, sino que se practica. Cuando hay una decisión firme desde la estructura organizacional, la innovación se vuelve cotidiana y tangible.

2

Crear un entorno propicio a la innovación

Los espacios de trabajo influyen directamente en la forma en que las personas piensan, se relacionan y resuelven problemas. Un entorno diseñado para facilitar la interacción, ofrecer comodidad y hacer visibles las ideas puede convertirse en un impulsor constante de la innovación. La figura 3 muestra un ejemplo de *coworking* dentro de una de las oficinas de Google: un ambiente abierto, con luz natural, sectores informales para reunirse, muebles móviles y pizarras que permiten registrar y compartir ideas de forma inmediata. Esta configuración estimula la colaboración espontánea, el intercambio entre colegas y la generación de soluciones en tiempo real.

Figura 3. Espacio de *coworking* en las oficinas de Google



Google ha sido una de las empresas pioneras en incorporar espacios de *coworking* como parte de su dinámica diaria. Estos entornos están pensados para favorecer la movilidad, el trabajo transversal entre equipos y el desarrollo creativo. Las salas con pizarras accesibles, zonas cómodas para el trabajo individual o en grupo, y materiales disponibles para prototipar ideas permiten que los procesos de innovación surjan de manera natural.

3

Promover la autonomía

La autonomía en una organización implica que las personas tengan margen para decidir cómo abordar sus tareas, organizar su trabajo y proponer soluciones, sin depender de instrucciones constantes. Esta capacidad de autogestión impulsa la creatividad, porque habilita la experimentación, la adaptación y la toma de decisiones ajustadas al contexto de cada equipo. Cuando se promueve la autonomía, se fortalece también el compromiso, ya que cada integrante asume un rol activo en la construcción de los resultados y no se limita a ejecutar decisiones ajenas.

Fomentar entornos de trabajo autónomos requiere una gestión que acompañe sin controlar. En lugar de liderazgos centrados en el seguimiento minucioso, se valora la figura de facilitadores que brindan herramientas, orientan procesos y confían en la capacidad del equipo para avanzar. Esta forma de trabajo no elimina la coordinación ni el orden, sino que los reconfigura: lo importante no es que todos hagan lo mismo al mismo tiempo, sino que cada quien pueda aportar desde su conocimiento con libertad y responsabilidad compartida.

En este punto, podemos retomar algunas prácticas vistas en los módulos anteriores, como el uso de tableros visuales o dashboards compartidos. Estas herramientas, típicas de metodologías ágiles, permiten que cada persona se asigne tareas, organice sus tiempos y haga visibles los avances del equipo. De esta manera, se combinan autonomía y transparencia, ya que todos pueden ver qué se está haciendo, quién lo está haciendo y en qué etapa se encuentra cada tarea. Esta dinámica fortalece la autogestión, mejora la comunicación y crea un entorno donde la innovación no depende de jerarquías, sino de la iniciativa de quienes participan.

Fomentar la experimentación y aceptar el error

La innovación necesita espacios donde se pueda probar, ajustar y volver a intentar. La experimentación es el proceso a través del cual las ideas dejan de ser conceptos abstractos y se transforman en propuestas concretas. Al ensayar soluciones en etapas tempranas, las organizaciones obtienen información valiosa sobre su viabilidad, funcionamiento o impacto. Este enfoque permite avanzar con flexibilidad y tomar decisiones informadas, sin esperar a tener «la solución perfecta» desde el inicio. El camino de la innovación se construye en movimiento, y cada intento ofrece una oportunidad para aprender y mejorar.

Fomentar la experimentación también implica valorar el aprendizaje que surge del resultado, sea cual sea. Cuando se implementan pruebas piloto, prototipos o simulaciones, el objetivo no es acertar a la primera, sino explorar posibilidades, detectar errores y encontrar nuevas formas de abordar un desafío. Esta lógica se potencia cuando los equipos cuentan con tiempo, recursos y respaldo para proponer ideas sin temor a ser cuestionados. En esos entornos, la creatividad se activa con más libertad, y las soluciones innovadoras surgen de procesos genuinos de prueba y reflexión.

La innovación no ocurre solo cuando hay una urgencia o una presión externa; también necesita tiempo. Pensar de manera creativa, explorar alternativas, investigar posibilidades y transformar ideas en propuestas concretas requiere momentos específicos dentro de la dinámica laboral. Al organizar ese tiempo de forma deliberada, las organizaciones fortalecen su capacidad para adaptarse, evolucionar y mejorar de manera continua. Este espacio puede estructurarse de diversas formas: desde horas destinadas a la ideación hasta jornadas completas pensadas para el desarrollo de nuevas soluciones.

Cuando estos momentos están contemplados en la planificación, las personas perciben que sus aportes tienen valor y que pueden participar activamente en la construcción de mejoras. La práctica de las «Hack Weeks» en Spotify presentada anteriormente refleja este principio con claridad. Durante estas semanas, los equipos se agrupan por afinidad de intereses, exploran ideas que surgen del trabajo cotidiano y se enfocan en resolver problemas concretos que habían quedado pendientes o sin tiempo durante el ritmo habitual. Además de desarrollar soluciones, también elaboran presentaciones internas, maquetas funcionales y documentación técnica. Al finalizar la semana, los proyectos se

comparten en una instancia interna de presentación colectiva, donde distintas áreas pueden conocer, comentar y eventualmente impulsar su continuidad.

Estas prácticas, cuando se sostienen en el tiempo, amplían la capacidad de las organizaciones para generar soluciones relevantes, fortalecer vínculos internos y actuar con coherencia frente a los desafíos del entorno. Una cultura de innovación que integra participación, creatividad y compromiso impulsa transformaciones con impacto, mejora los procesos y refuerza el sentido de propósito en los equipos.

Innovación sostenible: principios y condiciones organizacionales





Hasta acá trabajamos el concepto de innovación, lo entendimos como una forma de transformar ideas en soluciones que generan valor. Ahora bien, cuando sumamos el término «sostenible», la propuesta adquiere otra dimensión. Suele pensarse en sostenibilidad en relación con el ambiente, pero el sentido es más amplio: se refiere a todo aquello que puede mantenerse en el tiempo sin agotar los recursos con los que se construye. En el ámbito organizacional, esto incluye desde el uso eficiente de materiales hasta las relaciones de trabajo, la planificación estratégica y el impacto que una empresa tiene en su entorno.

Desde esta perspectiva, hablar de innovación sostenible no es solo hablar de nuevas ideas, sino de ideas que perduren, que funcionen sin desgastar y que aporten beneficios múltiples. Este enfoque permite combinar los objetivos económicos con el compromiso social y la gestión responsable. En lugar de innovar a cualquier costo, se trata de innovar con sentido: pensar soluciones que respondan a las necesidades actuales, pero que también construyan un camino posible hacia el futuro.

Como señalamos al comienzo de la lectura, el 75% de los millennials y centennials están dispuestos a cambiar sus hábitos de consumo si eso implica apoyar causas sostenibles (Deloitte, 2023), y a esto se suman otros estudios que revelan que el 88% de los consumidores son más propensos a ser leales a las empresas que apoyan causas sociales y ambientales (EDHEC, 2024). En este escenario, las organizaciones deben adaptar ... para sobrevivir.

Ahora bien, la innovación sostenible puede adoptar diferentes formas, dependiendo del área de impacto y del tipo de cambio que busque una empresa:

Figura 4. Tipos de innovación sostenible

	<p>Innovación de producto Desarrollo de productos ecológicos</p>
	<p>Innovación de procesos Implementación de métodos eficientes y responsables</p>
	<p>Innovación en el modelo de negocio Creación de esquemas de reutilización y acceso compartido</p>
	<p>Innovación sistémica Transformación de cadenas de valor para la sostenibilidad</p>

Fuente: elaboración propia con base en EDHEC, 2024

La **innovación de producto** implica desarrollar bienes que integren criterios ambientales y sociales desde su diseño. Esto incluye decisiones sobre los materiales utilizados, la durabilidad, la posibilidad de reparación o reciclaje, y el impacto general del producto a lo largo de su ciclo de vida. El objetivo es generar valor sin comprometer el entorno ni agotar recursos. Un ejemplo representativo es la línea «Water<Less» de Levi's, que reduce hasta un 96% el consumo de agua en el proceso de acabado de sus jeans. Para lograrlo, la empresa reformuló técnicas de lavado, eliminó etapas innecesarias y reutilizó agua en varios ciclos de producción. Esta innovación no solo disminuye el impacto ambiental, sino que también optimiza costos y refuerza el

posicionamiento de la marca frente a consumidores atentos a prácticas responsables.

La **innovación de procesos** transforma la manera en que una organización opera en su producción o gestión interna, buscando eficiencia, menor impacto ambiental y mejora continua. A diferencia de la innovación de producto —que puede aplicarse a una línea específica— este tipo de innovación modifica procedimientos de forma estructural, alcanzando a varias áreas o unidades. Un buen ejemplo es el de Cervecería y Maltería Quilmes, que rediseñó el proceso de gestión del agua en sus plantas de producción. Implementó tecnologías de recirculación, tratamiento y monitoreo automatizado que permiten reutilizar el agua en distintos ciclos, reduciendo significativamente su extracción de fuentes naturales. Esta mejora se aplicó en todas sus plantas, lo que representa una decisión estratégica a escala organizacional. El impacto no solo se mide en términos ambientales, sino también económicos: optimiza el consumo de insumos, cumple con normativas crecientes y fortalece la licencia social de la empresa frente a comunidades locales y organismos de control.

La **innovación en el modelo de negocio** plantea una transformación en la lógica de cómo las personas acceden a un producto o servicio. En lugar de la compra tradicional, muchas empresas están diseñando esquemas donde lo importante no es

poseer, sino usar, compartir o acceder temporalmente a lo que se necesita. Esto permite reducir costos, aumentar la eficiencia del uso de los recursos y, en muchos casos, disminuir el impacto ambiental. La innovación no está en el producto en sí, sino en cómo se entrega valor al **cliente** de una forma completamente distinta.

Un ejemplo claro es el caso de **Toyota con su iniciativa «Kinto»**, una plataforma que ofrece servicios de movilidad bajo demanda. A través de Kinto, las personas pueden acceder a vehículos por suscripción mensual, carsharing por horas o incluso compartir trayectos con otros usuarios. En lugar de promover la compra de autos, Toyota propone un **modelo flexible y sostenible**, que se adapta a nuevas formas de vida urbana y reduce la cantidad de vehículos en circulación. Esta estrategia representa una forma concreta de transformar el negocio tradicional de una automotriz, abriéndose a nuevas oportunidades basadas en el uso inteligente de los recursos y en las demandas de consumidores que priorizan la funcionalidad sobre la propiedad.

Por último, la **innovación sistémica** se refiere a transformaciones integrales que atraviesan todas las etapas de la cadena de valor de una organización. A diferencia de los cambios puntuales en un producto o proceso, este enfoque implica repensar cómo se diseñan, producen, comercializan y consumen los bienes y servicios, integrando objetivos económicos, sociales y

ambientales de forma articulada. Las decisiones no se toman de manera aislada, sino como parte de una estrategia coherente que involucra a múltiples actores y busca generar impacto positivo a largo plazo.

Un ejemplo claro es el caso de **Natura**, cuya cadena de valor está diseñada con esta lógica. Desde la extracción de materias primas hasta la disposición final de los envases, cada etapa incorpora criterios de sostenibilidad. Por ejemplo, la empresa trabaja con 33 comunidades del Amazonas para el abastecimiento responsable, prioriza ingredientes de origen vegetal renovable, utiliza envases con materiales reciclados posconsumo y ha desarrollado un modelo de operación **carbono neutro**. Además, potencia su red de consultoras con programas educativos y mejora de ingresos, y comunica el impacto positivo de sus productos en su canal de *e-commerce*. Esta visión sistémica no solo guía sus decisiones internas, sino que redefine la forma en que se relaciona con el entorno, combinando innovación, inclusión y regeneración como parte de una misma estrategia (Natura, s.f.).

Como podemos observar, la innovación sostenible redefine la forma en que las organizaciones conciben el progreso. Innovar con esta mirada implica asumir el compromiso de crear valor sin

comprometer los recursos del futuro, integrando el cuidado del entorno y las personas como parte del crecimiento. A lo largo de esta unidad vimos cómo distintas formas de innovación pueden alinearse con estos objetivos, desde ajustes en productos hasta transformaciones más amplias. En la próxima unidad, continuaremos en esta línea al abordar la responsabilidad social como motor de la innovación, para seguir pensando cómo las organizaciones pueden generar impacto desde una lógica ética, inclusiva y orientada al bien común.

CONTINUAR

2. Responsabilidad social como motor de la innovación

2. Responsabilidad social como motor de la innovación

En la unidad anterior nos centramos en cómo las organizaciones pueden construir una cultura interna que favorezca la innovación sostenible. Vimos que cuando hay intencionalidad, condiciones propicias y espacio para la creatividad, es posible generar soluciones que respondan a los desafíos actuales sin comprometer los recursos del futuro. Esa transformación comienza dentro de las organizaciones, pero no se agota en ellas. La innovación también puede activarse cuando una empresa se conecta con su entorno, reconoce las problemáticas sociales y ambientales que la rodean y asume un rol activo para generar impacto positivo.

A medida que las expectativas sociales hacia las organizaciones se amplían, la responsabilidad social adquiere un carácter

estratégico y se convierte en un motor concreto para la innovación. Las empresas ya no solo son evaluadas por lo que producen, sino también por cómo lo hacen, a quiénes incluyen, qué relaciones promueven y qué huella dejan. En este escenario, el compromiso con el bien común puede convertirse en una fuente concreta de ideas, alianzas y procesos creativos orientados a generar valor compartido.

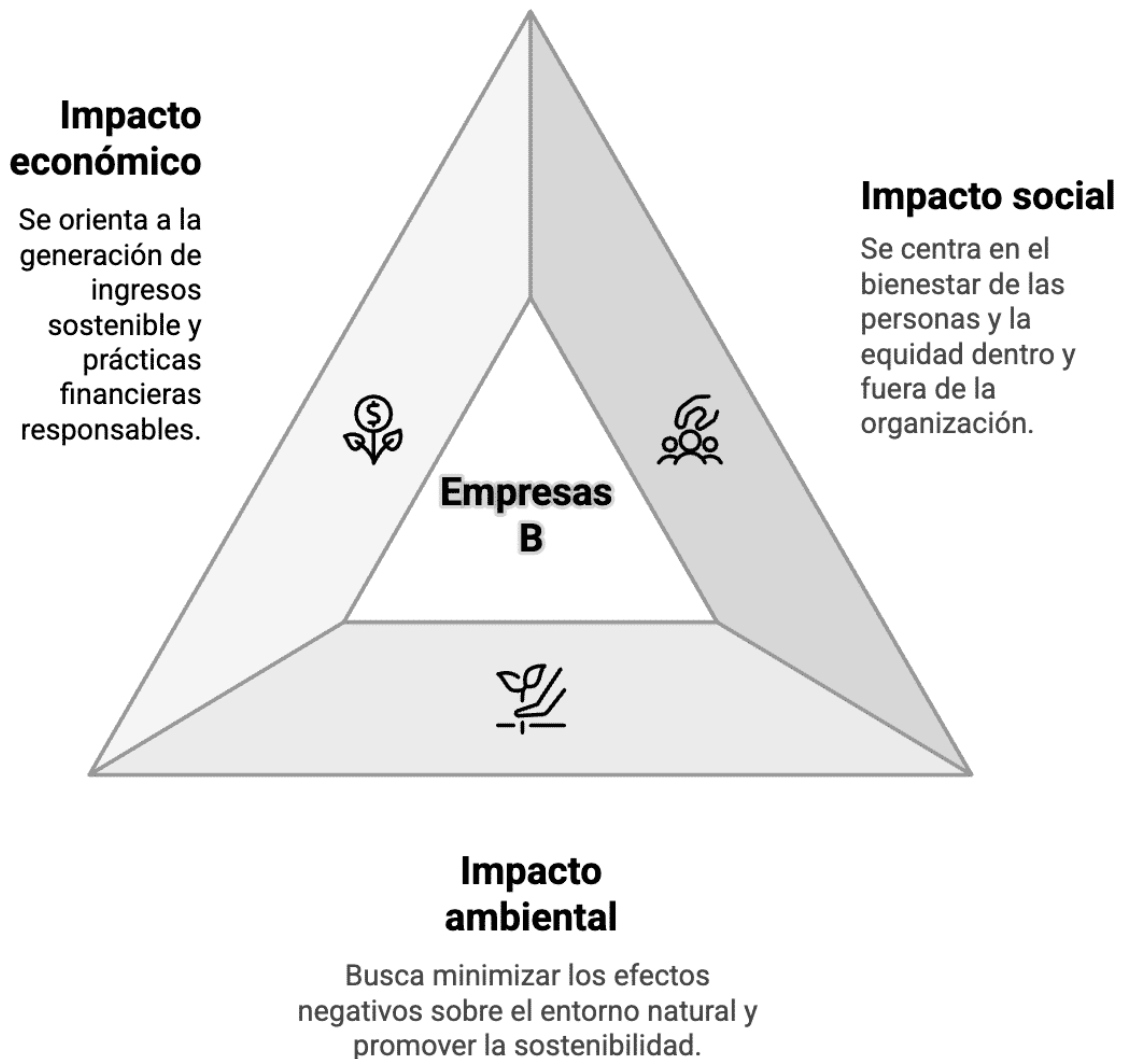
En esta unidad vamos a trabajar cómo la responsabilidad social puede impulsar nuevas formas de innovar. Primero, nos enfocaremos en la innovación orientada al triple impacto, entendida como una práctica que busca equilibrar resultados económicos, sociales y ambientales. Luego, abordaremos la innovación social y los modelos colaborativos, que permiten construir soluciones desde la participación y la articulación entre múltiples actores. El objetivo es ampliar la mirada sobre la innovación, entendiendo que también nace cuando las organizaciones se comprometen con su tiempo, su contexto y sus comunidades.

Innovación orientada al triple impacto

La idea de triple impacto empezó a consolidarse a partir de 2006 con la creación de B Lab, una organización sin fines de lucro con sede en Estados Unidos que impulsó un nuevo modelo de

medición del desempeño empresarial. Desde entonces, esta organización promueve la certificación de Empresas B, un sello que se otorga a compañías que cumplen con altos estándares sociales, ambientales y de transparencia. Este enfoque parte de la premisa de que el valor de una empresa no se define solo por su rentabilidad, sino también por su contribución positiva a las personas y al ambiente. En este contexto, la innovación orientada al triple impacto se configura como una estrategia que integra simultáneamente objetivos económicos, sociales y ambientales. Esta perspectiva permite que las decisiones empresariales —ya sean sobre productos, servicios o procesos— generen beneficios compartidos y sostenibles.

Figura 5. Las tres dimensiones del triple impacto



Fuente: elaboración propia con base en GEO, s.f.

Estas tres dimensiones se integran en un mismo enfoque que guía la innovación hacia **resultados sostenibles**. En lugar de priorizar una sola variable, el triple impacto plantea una mirada conjunta, en la que cada decisión debe contemplar sus efectos en lo social, lo económico y lo ambiental. Esta lógica permite generar

soluciones más equilibradas, con beneficios distribuidos entre los distintos actores involucrados.

La innovación orientada al triple impacto incorpora tecnologías emergentes como herramientas para resolver problemáticas sociales de manera eficiente y sostenible. Aplicaciones móviles, sistemas de geolocalización, inteligencia artificial y plataformas digitales permiten gestionar grandes volúmenes de datos, conectar actores y automatizar procesos logísticos o administrativos. Estas herramientas, cuando se integran con un enfoque de impacto, facilitan la creación de soluciones escalables y sostenibles. Un ejemplo de esto es Nilus, una plataforma que aplica tecnología para redistribuir alimentos en riesgo de desperdicio hacia comunidades con dificultades de acceso. A través de su sistema digital, Nilus identifica excedentes disponibles en tiempo real, consolida pedidos de distintas familias de una misma zona y diseña rutas logísticas optimizadas para reducir tiempos y costos de entrega. Además, la gestión automatizada de pagos y la conexión directa entre productores y consumidores permite reducir intermediarios, mejorar precios y minimizar el impacto ambiental asociado al transporte.

Figura 6. Ejemplo de innovación con triple impacto



Fuente: captura de pantalla de página web de Nilus (<https://www.nilus.co/>)

Esta experiencia demuestra cómo la tecnología, aplicada con un propósito social, puede generar valor en las tres dimensiones del triple impacto.

Las soluciones tecnológicas orientadas al impacto permiten también repensar cómo se diseñan y utilizan los productos en distintos sectores. En este contexto surgen las iniciativas de **economía circular**, un enfoque que propone transformar el sistema de producción y consumo actual para hacerlo más eficiente, regenerativo y sostenible. A diferencia del modelo lineal —que se basa en extraer, producir, consumir y descartar—, la economía circular busca cerrar los ciclos a través de estrategias como el ecodiseño, la reutilización, la reparación, la revalorización de materiales y la gestión eficiente de residuos. Como se observa en la siguiente figura, este modelo abarca todas las etapas del ciclo de vida de un producto: desde la extracción

de materias primas y el diseño sostenible, hasta la distribución, el uso prolongado, la recolección y el reciclado final.

Figura 7. Economía circular

El modelo de economía circular: menos materias primas, menos residuos, menos emisiones



Fuente: Servicio de Investigación del Parlamento Europeo



Fuente: Parlamento Europeo, s.f., <https://goo.su/2u3Jzlo>

Aunque muchas veces se la asocia únicamente con el reciclaje, la economía circular tiene un alcance mucho más amplio: comienza desde el diseño de los bienes y abarca todo su ciclo de vida. Un ejemplo que ya presentamos y que se alinea con esta lógica es Kinto, la plataforma de movilidad que permite acceder a vehículos mediante suscripción, carsharing o viajes compartidos. En este caso, el valor no está en el producto en sí (el automóvil), sino en el servicio de movilidad que se comparte entre múltiples usuarios. Al reemplazar la propiedad individual por el uso compartido, Kinto contribuye a disminuir la cantidad de autos en circulación, reducir el uso de materias primas y prolongar la vida útil de los vehículos. Si bien no interviene en todas las etapas del modelo circular —como el rediseño o la gestión de residuos—, su propuesta representa una estrategia concreta para repensar el consumo desde un enfoque más eficiente, regenerativo y alineado con los principios del triple impacto.

Por último, las **energías renovables** representan una de las transformaciones más significativas en la forma en que producimos y consumimos energía. A diferencia de los combustibles fósiles, estas fuentes se basan en recursos naturales que se regeneran constantemente, como el sol, el viento o el agua. Su adopción no solo responde a la necesidad de reducir el impacto ambiental, sino también a la búsqueda de eficiencia, autonomía energética y nuevas oportunidades de desarrollo. En este sentido, las tecnologías renovables —como los

sistemas solares fotovoltaicos o las turbinas eólicas— permiten generar electricidad más cerca del punto de consumo, lo que reduce las pérdidas por transmisión y hace más eficiente el uso de la energía disponible.

A medida que estas tecnologías avanzan, también mejoran su rendimiento. Los paneles solares actuales alcanzan niveles de eficiencia superiores al 22%, un salto considerable en comparación con el 15% de hace apenas una década (Institute of Sustainability Studies, 2024). Esta evolución demuestra que las energías renovables pueden generar cada vez más energía con menor desperdicio, lo que refuerza su papel dentro de las estrategias de innovación sostenible. Al mismo tiempo, su funcionamiento emite muy bajos niveles de gases de efecto invernadero, lo cual es decisivo frente al desafío del cambio climático. Así, el reemplazo progresivo de fuentes fósiles por renovables permite construir sistemas energéticos más limpios, estables y alineados con los objetivos del triple impacto.

De hecho, un ejemplo concreto de innovación en energías renovables es el de **Google**, que desde 2017 opera globalmente con el 100% de su consumo eléctrico cubierto por fuentes

renovables. Para lograrlo, la empresa no solo invirtió en infraestructura propia, sino que diseñó un modelo de acuerdos de compra de energía a largo plazo con parques solares y eólicos en distintas regiones del mundo. Esta estrategia le permite abastecer sus centros de datos y oficinas con energía limpia, al tiempo que promueve el desarrollo de nuevas instalaciones renovables en mercados locales. Además, Google ha desarrollado sistemas de inteligencia artificial para optimizar el uso energético en tiempo real, ajustando el consumo según la disponibilidad de fuentes limpias. En esta misma línea, ha lanzado una herramienta que, basada en inteligencia artificial y aprendizaje automático, permite calcular el potencial y la rentabilidad solar de los tejados de 320 millones de edificios en 40 países. Este enfoque no solo reduce las emisiones de carbono, sino que también impulsa la eficiencia operativa, fortalece su resiliencia energética y evidencia cómo las tecnologías pueden articularse con decisiones de negocio innovadoras orientadas al triple impacto (EFE Verde, 2023).

Hasta ahora analizamos cómo las organizaciones pueden generar impacto económico y ambiental a través de prácticas innovadoras. Desde tecnologías emergentes aplicadas a problemas sociales hasta modelos de economía circular y energías renovables, vimos cómo la innovación permite transformar procesos, productos y servicios desde una lógica sostenible. Sin embargo, el enfoque de triple impacto implica

actuar de forma simultánea en tres dimensiones: económica, ambiental y también social. En este sentido, en el próximo apartado veremos cómo las empresas que ya mencionamos —y otras que siguen esta misma línea— integran la innovación con impacto social como parte de sus estrategias, a través de modelos colaborativos, redes comunitarias y soluciones orientadas al bienestar colectivo.

Innovación social y modelos colaborativos

En el marco del enfoque de triple impacto, la dimensión social — como señalamos— se refiere a la capacidad de una organización para generar transformaciones positivas en la vida de las personas. Este impacto no se limita a la creación de empleo o a la responsabilidad legal, sino que se expresa en acciones que promueven inclusión, equidad, desarrollo comunitario y mejora de la calidad de vida. Generar impacto social implica **diseñar soluciones que respondan a problemáticas estructurales, como la desigualdad, la exclusión o el acceso limitado a recursos básicos**. Desde esta perspectiva, la innovación social busca crear respuestas sostenibles y escalables a estos desafíos, combinando creatividad, propósito y conocimiento aplicado a contextos reales.

En este recorrido, los modelos colaborativos surgen como una herramienta estratégica para potenciar ese impacto. Se trata de

formas de organización y trabajo que se basan en la participación activa de múltiples actores: empresas, gobiernos, organizaciones sociales, comunidades y personas usuarias. A diferencia de los modelos tradicionales, donde la empresa toma decisiones de forma unidireccional, los enfoques colaborativos promueven la cocreación de soluciones, el aprovechamiento de saberes diversos y la construcción de redes que fortalecen el tejido social. Esta lógica no solo enriquece los procesos de innovación, sino que también aumenta las posibilidades de generar transformaciones profundas, duraderas y alineadas con las necesidades de los territorios.

Si retomamos el ejemplo de Nilus presentado anteriormente, podemos ver con claridad cómo los modelos colaborativos generan impacto cuando distintos actores se organizan en torno a un objetivo compartido. En lugar de responder a una lógica centralizada o vertical, esta iniciativa construye una red en la que cada parte aporta un conocimiento, un recurso o una capacidad distinta. Las empresas de alimentos participan poniendo en circulación productos que de otro modo se desperdiciarían; las personas usuarias se organizan para realizar compras comunitarias, aprovechando precios accesibles; y actores locales —como organizaciones sociales o transportistas de la zona— contribuyen con su conocimiento del territorio y su capacidad de acción. Todo esto se articula a través de una plataforma tecnológica que facilita la gestión logística y financiera, y permite

que la colaboración funcione de manera fluida. Así, Nilus no solo ofrece una solución eficiente a una problemática social, sino que lo hace integrando saberes diversos, fomentando redes territoriales y promoviendo una innovación construida colectivamente.

Ahora bien, en el caso de esta empresa, el triple impacto se observa en su mismo modelo de negocio: Nilus surge con el propósito de generar impacto social, ambiental y económico de manera integrada, desde su concepción. Su razón de ser está directamente alineada con estos principios. Diferente es el caso, por ejemplo, de empresas como Google, cuyo modelo principal no fue diseñado originalmente con este enfoque, pero que han incorporado en sus operaciones múltiples iniciativas orientadas al triple impacto. En estos casos, el compromiso con la sostenibilidad y la equidad se expresa a través de programas específicos. Entre ellos se destaca el **Social Innovation Fund on AI**, que ofrece financiamiento, apoyo técnico y acceso a inteligencia artificial a organizaciones sociales que desarrollan soluciones en áreas como el cambio climático, la equidad digital o el empleo. Además, trabaja en colaboración con ONG, emprendimientos sociales y otros actores del ecosistema, articulando capacidades tecnológicas con el conocimiento territorial de estas organizaciones. Este tipo de iniciativas demuestra cómo una empresa tecnológica puede poner sus recursos al servicio de causas sociales, integrando innovación,

tecnología y trabajo conjunto para generar un impacto transformador.

Otra de las empresas que ha comenzado a incorporar con fuerza la lógica de la innovación social en colaboración con actores territoriales es Adidas. A través de su iniciativa Breaking Barriers Academy, la marca impulsa un modelo de formación gratuito que promueve la equidad de género en el deporte. Este programa se desarrolla en conjunto con organizaciones especializadas, comunidades deportivas locales y referentes sociales, y ofrece cursos sobre liderazgo inclusivo, construcción de espacios seguros para mujeres y niñas, y educación menstrual en contextos deportivos.

Figura 8. Formación en acción: participantes del curso de Breaking Barriers Academy impulsado por Adidas



Fuente: Sporting, s.f., <https://goo.su/kg04S>

La participación activa de múltiples actores permite que las soluciones surjan desde el conocimiento situado y respondan a las necesidades reales de cada entorno. El objetivo no es solo formar, sino construir redes y promover transformaciones culturales a través del deporte como herramienta de inclusión.

En la misma línea, Adidas Community Lab representa un modelo colaborativo de apoyo a emprendimientos sociales que utilizan el deporte como motor de cambio. Este programa ofrece financiamiento, acompañamiento técnico y espacios de cocreación para que líderes comunitarios, organizaciones

barriales y jóvenes emprendedores puedan fortalecer sus proyectos. Lo interesante es que Adidas no actúa como donante, sino como socio estratégico que pone a disposición su infraestructura, visibilidad y capacidades logísticas. Esta articulación genera un ecosistema de innovación donde el impacto social no depende de una única parte, sino del trabajo conjunto entre empresa, comunidad y actores intermedios. Así, Adidas va incorporando el enfoque de triple impacto — económico, social y ambiental— dentro de una estrategia que combina negocio, propósito y alianzas significativas.

En línea con todo lo trabajado, pensar la innovación desde la lógica del triple impacto implica asumir que los desafíos del presente no se resuelven desde una sola dimensión. Las organizaciones que integran lo económico, lo social y lo ambiental no solo están respondiendo a nuevas demandas del entorno, sino que también están redefiniendo el modo en que entendemos el valor. En este marco, los casos analizados muestran que **la innovación no se limita a la tecnología o los productos, sino que también puede manifestarse en las formas de organizarse, colaborar y construir soluciones colectivas**. El desafío actual ya no es solo innovar, sino hacerlo con sentido, en articulación con otros y con una mirada comprometida con el bienestar común.

CONTINUAR

Referencias

da Silva, D. (s.f.). *¿Qué es la cultura de innovación y cómo innovar en el día a día de la empresa?* Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/cultura-de-innovacion/>

Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey.* <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>

EDHEC. (s.f.). *Impulsando la innovación sostenible: Una guía práctica para las empresas.* <https://online.edhec.edu/en/blog/sustainable-innovation/>

EFE Verde, (s.f.). *Google calcula el potencial solar de los tejados de 320 millones de edificios en 40 países.* <https://efeverde.com/google-potencia-solar-paneles-edificios/>

GEO. (s.f.). *Manual de buenas prácticas para pymes con triple impacto.* <https://centrogeo.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/Manual-de-buenas-practicas-para-pymes-con-triple-impacto.pdf>

Institute of Sustainability Studies, (2024). *El futuro de las energías renovables: innovaciones y avances.*
<https://instituteofsustainabilitystudies.com/insights/lexicon/the-future-of-renewable-energy-innovations-and-breakthroughs/>

MJV Innovation. (2023). *Cultura de la innovación: qué es y cómo implantarla.*
<https://www.mjvinnovation.com/es/blog/cultura-de-la-innovacion-que-es-y-como-implantarla/>

Natura, (s.f.). *Impacto positivo: Natura cuida desde la materia prima hasta el desecho de productos.*
<https://www.naturacosmeticos.com.ar/sustentabilidad-cadena-de-valor?srsId=AfmBOoq3d1RbFERBcU2zIbnPDFUdOSE62u2y8XAY7oIVgLdEFYs2sf3V>

Sporting, (s.f.). *Breaking Barriers Project.* <https://blog.sportiw.com/es/adidas-breaking-barriers-sportiw/>

Strazinsky, E. (2022). *¿Sin lugar para reunirse? Cómo Google y otras empresas están cambiando la forma en que los trabajadores colaboran.* Desis Lab.
<https://desis.osu.edu/seniorthesis/index.php/2022/09/08/nowhere-to-meet-how-google-and-others-are-changing-how-workers-collaborate/>

World Economic Forum. (2024). *Global Risks Report 2024.*
<https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024/>

CONTINUAR

Lección 4 de 4

Descarga en PDF
