

Responsabilidad social corporativa e innovación: propuesta de diseño para su medición

JUAN MEJÍA TREJO¹
JOSÉ SÁNCHEZ GUTIÉRREZ*
SILVIO HERNÁNDEZ COTÓN*

Resumen

El propósito de éste documento, es presentar las variables e indicadores que relacionan la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con la Innovación y proponer una herramienta conceptual para los directivos de empresa, que les sea útil al medir su relación y prever escenarios que conduzcan a toma de decisiones sobre la intensidad de la innovación a practicar: incremental y/o radical, con maximización de ganancias y reducción de costos. La metodología se basa, en la revisión documental del estado de arte tanto de la RSE como de la innovación y conjuntarlos en un modelo conceptual de medición. Entre los hallazgos, se tienen la variable rse con 4 dimensiones, 14 indicadores: tipos de rse y 38 reactivos. La variable innovación con 4 dimensiones y 4 indicadores: tipos de innovación y 25 reactivos.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Innovación Incremental, Innovación Radical.

Abstract

The aim of this document, is to present the variables and indicators that relate the Corporate Social Responsibility (CSR) with Innovation. The propose is to get a conceptual tool for company managers, who find it useful to measure this relationship and provide different scenarios that lead to making decisions about the intensity of innovation to practice: incremental and / or radical, with profit maximization and cost reduction. The methodology is based on the state of art literature review of both: CSR and innovation and gather them in a measurement conceptual model. Among the findings, we have the variable CSR with 4 dimensions, 14 indicators: CSR and 38 kinds of reagents. The innovation variable with 4 dimensions and 4 indicators: types of innovation and 25 reagents.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Incremental Innovation, Radical Innovation.

¹ Universidad de Guadalajara,-Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas.

1.-Introducción

Mediante investigación documental, se descubre el estado de arte de los elementos que motivan la relación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) e Innovación para que los directivos cuenten con una herramienta que permita medir la relación entre ambos en sentido unidireccional, para prever planeación y acciones de innovación incremental o radical que les permita mejorar su posición competitiva. Se divide en tres secciones: 1) El problema, objetivos, hipótesis, preguntas de investigación y justificación. 2) el marco teórico, con los conceptos y la propuesta de un modelo integral de medición. 3), donde se mencionan la discusión de cómo utilizar la herramienta de medición así como las conclusiones del estudio.

2.-Problemática, pregunta de investigación, objetivos e hipótesis

En México, es afines del siglo XX que cobra importancia a través del Centro Mexicano para la Filantropía y la Alianza para la RSE (AliaRSE); sin embargo, el carácter de adhesión voluntaria así como la ambigüedad de sus alcances y términos, han sido entre otros factores, las causas de que aún existan empresas que no comprenden la relevancia tanto económica como de impacto social y ambiental para lograr su apego y elevar su posición competitiva en el mercado. Por otro lado, se tiene a la Innovación como punto de referencia adicional de mejora de la competitividad, donde uno de los principales referentes, el Manual de Oslo (OCDE, 2005) define los distintos tipos de innovación: de productos-servicio, procesos, comercialización y organizacional así como su implicación en un proceso de *destrucción creativa* (Schumpeter 1932) el cual, mueve a al desarrollo de la economía a través de *innovaciones radicales* que originan los grandes cambios del mundo, y las *innovaciones progresivas o incrementales* que alimentan de manera continua el proceso de cambio. El reporte Global Innovation Index (INSEAD, 2012) ubica a México en el lugar 79/141 y aunque se tienen grandes expectativas de crecimiento para ser la 7ª. Economía Mundial en 2020 (Portal Web Milenio, 2012), no logra posicionarse de manera sostenida en el índice ya que ocupa el lugar 58/142 según el reporte: The Global Competitiveness Report 2011-2012 (WEF, 2012). Así, se plantea como pregunta general **PG: ¿Cuál es la propuesta del modelo conceptual que permita medir la relación RSE e Innovación a fin de que los directivos prevean innovaciones incrementales y/o radicales en beneficio de la RSE?.** Objetivo General (OG): Determinar la propuesta del modelo conceptual que permita medir la relación RSE e Innovación a fin de que los directivos prevean la planeación de acciones de innovación incremental y/o radical en beneficio de la RSE. Pregunta Específica 1 (PE1): ¿Cuáles son los modelos y sus elementos tanto de RSE como de Innovación que permitan relacionarse para su medición?. Objetivo Específico 1 (OE1): Determinar y analizar los modelos y sus elementos tanto de RSE como de Innovación que permitan relacionarse para su medición. Pregunta Específica 2 (PE2):¿Cuál es la forma y escala en la que los elementos tanto de los modelos de RSE como de Innovación realizarían su

medición?. Objetivo Específico 2 (OE2): Determinar la forma y escala en la que los elementos tanto de los modelos de RSE como de Innovación realizarían su medición. Pregunta Específica 3 (PE3): ¿Cómo realizar la previsión de Innovaciones Incrementales y/o Radicales en beneficio de la RSE?. Objetivo Específico 3 (OE3).- Determinar la previsión de Innovaciones Incrementales y/o Radicales en beneficio de la RSE. Hipótesis General (HG): La propuesta de un modelo conceptual que permita medir la relación RSE e Innovación a fin de que los directivos prevean innovaciones incrementales y/o radicales en beneficio de la RSE, mejorará la posición competitiva de la organización.

3.-Justificación

La OCDE (2009), indica que las invenciones o desarrollo de productos y/o procesos, protegidos a través de patentes aumentan la eficiencia dinámica de la economía al fomentar la innovación y con ello el crecimiento y la creación de valor. El reporte WIPO (2012), México hasta el 2010, contribuye con el 0.7% mundial de patentes (EUA: 24.8%; China: 19.8%; Japón: 17.4%; Unión Europea: 7.6%; Alemania: 3.0%; Brasil: 1.1%, entre otros). Así, se considera conveniente el presente estudio, debido a que nuestro país, presenta muy bajos índices de aprovechamiento sistemático de la innovación. La conveniencia del presente estudio o ¿para qué sirve?, se orienta a la necesidad detectada de contar, por parte de gerentes y académicos, de una herramienta que permitiera confrontar los resultados de campo, de lo que la alta dirección propone en 14 dimensiones de RSE y 4 dimensiones de Innovación tanto de producto, de proceso, organizacional y adicionales contra los resultados operativos; lo anterior permite prever la planeación de acciones de innovación tanto incrementales como radicales para la organización sin perder las directrices del compromiso social. La relevancia social o ¿a quien sirve este trabajo?, se refleja en la consideración de la mejora de la imagen que la RSE produce de la organización con el fin de posicionarla en el mercado, elevando su posicionamiento competitivo basados en que la inversión en RSE es rentable; además, se aporta a la industria y a la consultoría entre otros, de la propuesta de un proceso sistemático que permita medir los resultados de la RSE sobre la Innovación para alinearlos de forma constante a los idearios de la organización. El valor teórico del estudio o ¿qué aporta al conocimiento?, radica en la revisión documental del estado de arte tanto de los conceptos de RSE e Innovación así como complementarios que permitan configurar una propuesta integral y actualizada considerando la evolución histórica y contextual de dichos conceptos, haciendo una propuesta integradora para potenciar un modelo general con alcances amplios y ser plataforma de generación de líneas adicionales de investigación en los campos de: *la sustentabilidad corporativa, transparencia corporativa, contabilidad corporativa, y gobernanza corporativa* entre otras. La utilidad metodológica aportada, es la de identificar, ordenar y combinar los datos para obtener una herramienta práctica de uso a directivos y académicos en el marco de la RSE y la Innovación no

encontrada previamente, al momento de realizar la presente propuesta. Las limitaciones del estudio son reflejadas en la consulta de obras de autores anglosajones dada la escasa información de estudios de caso al respecto de la medición RSE e Innovación en habla hispana.

4.-Metodología

Se parte de una búsqueda intensiva de información en bases de datos electrónicas (ProQuest, Emerald, EBSCO,SSRN, etc.) que relacionen las palabras clave: RSE, RSC, Innovación, medición de la RSC, medición de la Innovación; se localizan los principales modelos, su diferenciación y evolución histórica de los conceptos RSC, RSE, Innovación. Son analizados los elementos así como la actualización de su significado en el contexto del siglo XXI. Se hace la propuesta del modelo conceptual, mostrando variables, dimensiones e indicadores del modelo de Carroll (1979, 1999) y el Modelo AliaRSE (1999) que lo conforman así como escalas propuestas para medir la innovación de acuerdo a lo propuesto en el Manual de Oslo (OCDE,2005); se propone escala de medición donde se determina la acción de innovación incremental o radical sugerida; se realiza discusión con ejemplos sobre el nuevo modelo propuesto.

5.-Marco teórico

El presente apartado, muestra reseña histórica de los principales conceptos de RSE, RSC, el Manual de Oslo y sus conceptos de Innovación de: Productos-Servicios, Procesos, Organizacional y Mercadotécnica. Termina con la propuesta de modelo conceptual de la herramienta de medición de la RSE e Innovación

5.1.-¿Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?

De acuerdo a Coduras (2013) y Chirinos (2012) la diferencia entre RSE y RSC es sutil pero crucial, de lo que es posible afirmar que:

A).-RSE responde a criterios de convicción interna de la empresa (más orientada a la pyme), es decir, considera las creencias de todos los participantes o *stakeholders* del sistema. Se involucran principios fundamentales que forman parte del fondo de comercio de la empresa, sus relaciones internas y externas, con valores que activan el orgullo a la pertenencia.

B).-RSC, responde a normas y exigencias externas que forman parte de la capa superficial de las corporaciones, por lo que el personal no necesariamente debe entender y sentir. La corporación tiende a especular con las responsabilidades al comprar/vender cuotas de RSC como una función de impacto de la sanción aplicable vs. sus consecuencias económicas, o sea, evalúa asumir sanciones si el coste de las mismas son inferior al beneficio de su aplicación. Las normas de RSC, son básicamente impuestas por instancias externas, la gran mayoría tras la producción de sucesos críticos o de desastre; por su naturaleza, las normativas de RSC son

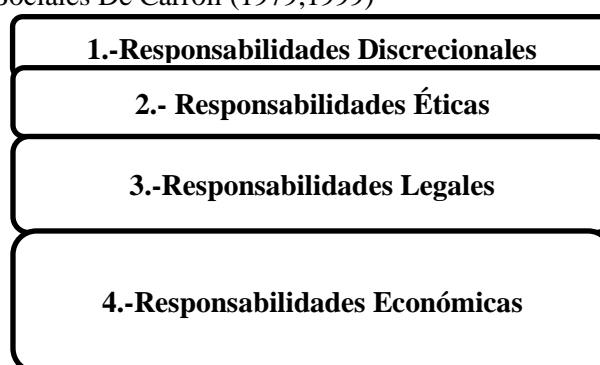
incómodas dado que existen escasos investigadores que prevean las consecuencias de una decisión corporativa errónea. Sin embargo continúan manteniendo los principios básicos del sistema capitalista: la empresa privada (ahora con responsabilidad social) el mercado, la competencia y la maximización de la ganancia, como elementos claves del desarrollo humano sustentable (Romero, 2010). Así, algunos autores refieren que la RSE, tiene como orientación lo denominado por Elkington (1998) como TBL (Triple Bottom Line): Gente (People o Human Capital) el cual se refiere a los beneficios que se obtienen a partir de las mejores prácticas en los negocios y la comunidad donde se desempeña la organización; Planeta (Planet o Natural Capital) la cual considera las mejores prácticas de sustentabilidad con impacto directo a los recursos naturales del mundo y su conservación para las generaciones por venir; y Profit (Capital o Financial Capital), el cual se considera como la base de la línea producto de la actividad comercial, conciente o no; se traduce como el impacto económico de la organización sobre la economía ambiental, de ahí la importancia de determinarlo.

5.1.1.-Historia de la RSE

La historia moderna de la RSE comienza en el siglo XX, en los años 30 con Wendell Wilkie (Cheit, 1964) que afirmaba la necesidad de ayudar al hombre de negocios a implementar un nuevo sentido de responsabilidad: el social. Sin embargo, la publicación considerada como definitivo en el campo de la RSE para el hombre de negocios es el escrito por Bowen (1953). Sin embargo, desde mediados del siglo XX a la actualidad, se han generado ambigüedades sobre lo que realmente el término RSE debe significar, principalmente por lo formulado por Milton Friedman (1962), cuando aseguró que el concepto es *fundamentalmente subversivo y anticapitalista*. Es en las obras posteriores, como las de McGuire (1963) y Backman (1975), donde el sentido de la RSE es de carácter adictivo (sumado), es decir, sumado a las actividades enteramente económicas y rondando las legales. Manne y Wallich (1972), le dan la connotación extra de que las actividades RSE, deberán ser *voluntarias*. Hay *et al.* (1976), afirmaron que la RSE apoya a las gerencias a tomar decisiones y a comprometer recursos para resolver problemas de contaminación, pobreza y de discriminación racial, así como el de consumismo y otras de carácter sociales. El CED (1971), planteó adicionalmente un modelo llamado de los 3 círculos, donde: el *círculo interior*, incluye las responsabilidades básicas claras para la correcta ejecución de los derechos de la función económica relacionada a: productos, empleos y crecimiento económico. El *círculo intermedio*, abarca la responsabilidad del ejercicio de la función económica con *conciencia sensible* al cambio de los valores sociales y prioridades: por ejemplo, con respecto al medio ambiente la conservación, la contratación y las relaciones con los empleados. El *círculo exterior* describe las responsabilidades emergentes y amorfas que la empresa debe asumir para participar más activamente en la mejora del entorno social; se refiere a los negocios que ayudan a resolver los principales problemas sociales en la actualidad, tales

como la pobreza y el deterioro urbano. Steiner (1975) agregó que la RSE es un continuo de responsabilidades que van de la *producción económica tradicional* para la cual, el Estado regula y se dirige a una *zona voluntaria*. Así, Carroll (1979,1999), realiza un resumen de lo hecho con los autores anteriores exponiendo su modelo de Desempeño Social, el cual abarca una definición de la RSE que considera debe abordar la gama completa de las obligaciones del negocio para con la sociedad, debiendo incorporar las responsabilidades: *discrecionales, éticas, legales, económicas de la empresa*, mostradas en la **Figura 1**. (Las proporciones simplemente sugerir la relativa magnitud de cada responsabilidad.). Las cuatro categorías no son mutuamente excluyentes, ni tienen la intención de retratar un continuo con preocupaciones económicas en un extremo y las preocupaciones sociales por el otro. Es decir, no son ni acumulativas ni aditivas.

Figura 1.-Responsabilidades Sociales De Carroll (1979,1999)



Fuente: Carroll (1979,1999)

Más bien, están clasificadas sólo para sugerir lo que podría denominarse su papel fundamental en la evolución de importancia. Se destaca que estos tipos de responsabilidades existen de forma simultánea en las organizaciones empresariales; la historia de los negocios sugiere un temprano énfasis en los aspectos jurídicos y económicos, posteriormente y a medida que la organización se afianza, una preocupación por los aspectos ética y discrecional. Así también, da por sentado que cualquier acción empresarial conlleva a una responsabilidad que podría tener consecuencias tanto económicos, legales, motivos éticos y/o discrecionales. Carroll (1979), las define como:

Responsabilidades Económicas.- La primera y más importante responsabilidad social de las empresas es económica por naturaleza. Antes que nada, la entidad de negocio es la unidad económica básica de nuestra sociedad. Como tal, tiene la responsabilidad de producir bienes y servicios que la sociedad quiere y para venderlos a un beneficio. Todas las funciones del negocio se basan en este supuesto fundamental.

Responsabilidades Legales.- Así como la sociedad tiene mecanismos para motivar al sistema económico que permita la creación de nuevos negocios para asumir su rol productivo, a través del cumplimiento de un *contrato social*, también ha establecido las reglas básicas (leyes y reglamentos) para su sanción en caso de incumplimiento, es decir, la sociedad espera que el negocio cumpla con su misión económica en el marco de los requisitos legales.

Responsabilidades Éticas.- Aunque las dos primeras categorías encarnan las normas éticas, hay otros comportamientos y actividades que no son necesariamente codificadas en la ley y sin embargo son esperados en los negocios por los miembros de la sociedad. Este tipo de responsabilidades se encuentran entre los más difíciles para tratar en el negocio. En los últimos años, sin embargo, las responsabilidades éticas tienen claramente un puesto clave, (aunque continúa el debate en cuanto a lo que es y no es ético). Baste decir que la sociedad tiene expectativas de negocios por y por encima de los requisitos legales.

Responsabilidades Discrecionales.- Son aquellos sobre los que la sociedad no tiene un mensaje claro para los negocios -menos aún que en el caso de las responsabilidades éticas. Se dejan a juicio individual y la elección. Tal vez sea inexacto llamar a estas expectativas responsabilidades, ya que son a discreción de negocio; Sin embargo, las expectativas sociales que existen para las empresas a asumir los roles sociales por encima de los descritos hasta el momento. Estas funciones son puramente voluntarias, y la decisión de asumir se guía sólo por el deseo de una empresa para participar en la vida social en papeles no obligatorios, no se requiere por ley, y aunque generalmente se espera de los negocios de una manera ética sentido. Ejemplos de actividades de voluntariado puede ser hacer contribuciones filantrópicas, la realización de programas para los consumidores de drogas, la formación de desempleados, o la prestación de guarderías para las madres trabajadoras. La esencia de estas actividades es que si una empresa no participa en ellos no se considera inmoral en sí misma. Freeman (1984), acuña el término *stakeholder* que se refiere a todos aquellos que resienten el impacto de las actividades de la organización; este punto de vista nuevamente condujo a distinguir dos partes: los proponentes, que argumentan que las empresas logran mayores beneficios a largo plazo considerando los principios de la RSE así como la de los detractores (como Friedman, 1962) los cuales la critican, dado que consideran que distraen sus objetivos económico-estratégicos de negocio. Junker y Witte (2006), apuntan que la RSE está emergiendo en las organizaciones como una preocupación operativa y estratégica y, más aún, como un movimiento social y práctica corporativa que forma parte de una compleja reestructuración del papel y la posición de los negocios en la sociedad. Así, cabe preguntarse ¿cómo perciben las empresas la misión de la RSE?; ¿por qué sus acciones no son claras?; se considera que mientras las empresas no perciban la RSE como un factor esencial en la continuidad de los negocios, se mantendrá como una mezcla semántica con rasgos de evasión cumplimiento y filantropía social que eventualmente puede ser abandonada. Porter (2011), adiciona el término de *creación de valor agregado*, el cual es considerada por los estudiosos de la RSE para su incorporación de principios; ISO determina en 2010 a su Grupo de Trabajo en Responsabilidad Social (WG SR) liderado por el Instituto Sueco de Normalización (SIS por sus siglas en inglés) y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (ABNT) la tarea de elaborarla. Finalmente se ha publicado la norma en noviembre de 2010.

5.1.2.-RSE en México

De acuerdo a la página web <http://www.aliarse.org.mx/> de AliarRSE (AliaRSE es la alianza de COPARMEX, CCE, CONCAMIN, Confederación USEM, Cemefi, Caux Round Table Mexico e Impulsa, comprometida e interesada en promover la RSE en México), los orígenes de la RSE en México habrá que ubicarlos hacia mediados del siglo XX. Dos organizaciones empresariales destacaron por su insistencia y pronunciamiento en el tema: la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la, en ese entonces, Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C. (USEM). Ambas aportaron elementos teórico-prácticos para la fundamentación y desarrollo del concepto mismo. Más tarde, en 1992, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), creó el programa de Filantropía Empresarial con 6 empresas participantes.

Debido a su novedad, no existe una definición universal del concepto RSE (González, 2008) ya que el estudio de las diferentes ramas que integran a la administración de empresas es relativamente reciente, pero es previsible que será elemento central de la toma de decisiones de las corporaciones en los años por venir. Algunas definiciones, se muestran en la **Tabla 1**.

Tabla 1.- Diversas Definiciones de RSE

De:	Define RSE como:
Kotler y Lee (2005)	<i>Es un compromiso en mejorar el bienestar de la comunidad mediante prácticas de negocio discrecionales y l orientación de recursos corporativos.</i>
WBCSD (World Business Council for Sustainable Development, 2013)	<i>El compromiso de las empresas a contribuir a un desarrollo económico sustentable y la mejora en la calidad de vida de sus empleados, sus familias, la comunidad loca y la sociedad en su conjunto.</i>
AliaRSE (Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial, México, 2013)	<i>Compromiso consciente y congruente que asume el empresario y la empresa de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y la construcción del bien común con justicia social. Se basa en 4 pilares: calidad de vida en la empresa; ética empresarial, vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo; cuidado y preservación del ambiente</i>
AICO (La Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio, 2013)	<i>Conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se deriva de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.</i>
ISO 26000 (La Organización Internacional para la Estandarización, 2013; Argandoña y Silva (2011))	<i>Compromiso asumido por una organización para responder a las expectativas de la sociedad respecto a temas como justicia laboral, desarrollo sustentable, calidad de vida y promoción del bien común.</i>
KPMG (2008)	<i>Principal componente que hace a las empresas más competitivas y que merece la atención de ser medido y detectar las principales tendencias que lo afectan</i>

Fuente: elaboración propia

5.1.3.-Modelos de RSE

Muchos son los modelos que pueden ser utilizados para promover y evaluar las acciones, compromisos y efectividad empresariales con respecto a la RSE; algunos de los más

representativos (ver **Tabla 2**) son muy similares entre sí, con algunas pequeñas diferencias, sin embargo, orientadas a aumentar la competitividad de la empresa

Tabla 2. Modelos de Responsabilidad Social Empresarial

País	Indicadores
Chile	Ética empresarial; Calidad de vida laboral; Medio ambiente; Compromiso con la comunidad; Marketing responsable
México*	Calidad de vida e la empresa; Ética empresarial; Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo; Cuidado y preservación del ambiente
Europa	Política actuación en el lugar de trabajo; Política medioambiente; Política de mercado; Política social; Valores de la empresa

Fuente: elaboración propia ; *Conceptos de AliaRSE, citado por Gonzalez, 2008 p.65

Considerando además, la existencia de múltiples modelos de RSE diseñados más que nada para el incremento de productividad y competitividad, se hace necesario el contar con un modelo concreto que cite a la RNI como prioridad, por lo que a falta del mismo, se propone realizar un diseño específico a partir del modelo AliaRSE considerando analizar sus dimensiones e indicadores (ver **Tabla 3**), para la definición final de la propuesta del presente estudio.

Tabla 3.- Indicadores de la Variable: modelo AliaRSE (2013) y KPMG (2008)

Indicadores	Reactivos	Autor
1.- Calidad de vida en la empresa	1.-Balance trabajo-familia;2.-Tolerancia y respeto la diversidad;3.- Condiciones laborales;4.-Remuneración;5.-Seguridad laboral;6.- Capacitación y desarrollo	AliarSE (2013)
2.-Ética empresarial	7.-Misión, visión, valores;8.-Código de conducta;9.-Clientes y consumidores 10.-Empleados;11.-Autoridades;12.-Competidores;13.-Gobierno corporativo 14.-Legalidad	AliarSE (2013)
3.-Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo	15.-Políticas y procedimientos;16.-Grupos de interés;17.-Inversión social;18.-Balance social;19.-Mercadotecnia responsable;20.- Desarrollo de proveedores;21.-Voluntariado corporativo;22.-Alianzas	AliarSE (2013)
4.-Cuidado y preservación del ambiente	23.-Operaciones y políticas ambientales;24.-Inversión y capacitación;25.-Información y comunicación ambiental;26.- Relaciones externas; 27.-Instalaciones, transporte y recursos;28.- Manejo de impacto ambiental	AliarSE (2013)
5.- Consideraciones Económicas	29.- Consideraciones Económicas	KPMG (2008)
6.-Reputación o Marca	30.-Reputación o Marca	KPMG (2008)
7.-Innovación y Aprendizaje	31.-Innovación y Aprendizaje	KPMG (2008)
8.-Motivación al Empleado	32.-Motivación al Empleado	KPMG (2008)
9.-Adminstración o Reducción del Riesgo	33.-Adminstración o Reducción del Riesgo	KPMG (2008)
10.- Relaciones estrechas con los proveedores	34.- Relaciones estrechas con los proveedores	KPMG (2008)
11.- Acceso a Capital o Incremento de Valor a los Participantes	35.- Acceso a Capital o Incremento de Valor a los Participantes	KPMG (2008)
12.- Mejora en la posición de Mercado	36.- Mejora en la posición de Mercado	KPMG (2008)
13.- Mejora en la relación con el Estado	37.- Mejora en la relación con el Estado	KPMG (2008)
14.- Ahorro en Costos	38.- Ahorro en Costos	KPMG (2008)

Fuente: Gonzalez, 2008 p.65 y KPMG (2008) con adaptación propia.

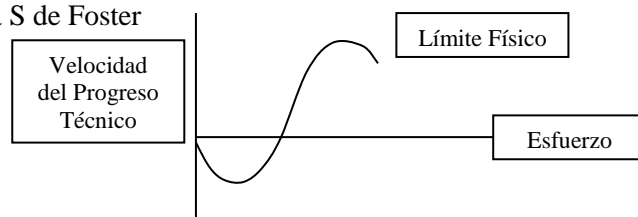
5.2.- Innovación

De acuerdo al DRAE (2013) proviene del latín innovatĭo, -ōnis y significa: 1. f. Acción y efecto de innovar. y 2. f. Creación o modificación de un producto. Hill y Jones (2011), afirman que: la innovación es la fuente más importante de la ventaja competitiva ya que le permite a la empresa: a) diferenciar sus productos con la fijación de precio más altos y b) reducir la estructura de sus costos más que la de sus rivales y su introducción en un mercado. Así, los lanzamientos exitosos de nuevos productos y servicios son los principales impulsores de la rentabilidad superior (Hill y Jones, 2011, p.130).

5.2.1.-Tipos de Innovación

Para el Manual de Oslo (OCDE, 2005) Innovación es: la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien/servicio), proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo, o las relaciones exteriores, por lo que no está sólo circunscrita al ámbito de la tecnología, producto o servicios. Así también, el Manual de Oslo (OCDE, 2005), se reconoce el proceso de destrucción creativa, enunciada por Schumpeter (1932), donde se plantean dos tipos de innovaciones: las radicales que contribuyen a los grandes cambios en el mundo y las progresivas que alimentan de manera continua el proceso de cambio. Llama nuestra atención el modelo curva S de Foster respecto al ciclo de vida de la innovación, se explica cómo los resultados del esfuerzo hecho en una tecnología disminuyen a medida que se aproximan los límites de la de la misma. Los límites de una tecnología pueden predecirse por el conocimiento de sus límites físicos, siguiendo una *curva S*. **Ver Gráfica 1.**

Gráfica 1.-Curva S de Foster



Fuente: Afuah (1997)

El progreso técnico comienza con lentitud, después se incrementa muy rápidamente y por último, disminuye a medida que se aproximan los límites físicos de la tecnología; el valor agregado del modelo, radica en cómo predecir el fin de una tecnología existente y la llegada de una discontinuidad tecnológica.

5.2.2. Relación de objetivos y Efectos de la Innovación

El Manual de Oslo (OCDE, 2005), los clasifica como se aprecia en la **Tabla 4**

Tabla 4.- Factores relativos a los objetivos y los efectos de la innovación

Dimensión	Indicadores	Tipos de Innovaciones			
		P - S	P	O	M
1.-Competencia, Demanda y Mercados	1.-Reemplazar los productos progresivamente retirados	X			
	2.-Aumentar la gama de los bienes y servicios	X			
	3.-Desarrollar productos respetuosos con el medio ambiente	X			
	4.-Aumentar o mantener la cuota de mercado	X			X
	5.-Introducirse en nuevos mercados	X			X
	6.-Aumentar la visibilidad o la exposición de productos				X
	7.-Reducir el plazo de respuesta a las necesidades de los clientes	X	X		
2.-Producción y Distribución	8.-Mejorar la calidad de los bienes y servicios	X	X	X	
	9.-Mejorar la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio		X	X	
	10.-Aumentar la capacidad de producción o de prestación del servicio		X	X	
	11.-Reducir los costes laborales unitarios		X	X	
	12.-Reducir el consumo de materiales y de energía	X	X	X	
	13.-Reducir los costes de diseño de los productos		X	X	
	14.-Reducir las demoras en la producción		X	X	
	15.-Cumplir las normas técnicas del sector de actividad	X	X	X	
	16.-Reducir los costes de explotación vinculados a la prestación de servicios		X	X	
	17.-Aumentar la eficiencia o la rapidez del aprovisionamiento y/o del suministro de los bienes o servicios		X		
	18.-Mejorar la capacidad en cuanto a tecnologías de la información		X	X	
3.- Organización del lugar de trabajo	19.-Mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa			X	
	20.-Intensificar la transferencia de conocimientos con otras organizaciones y el modo de compartirlos			X	
	21.-Aumentar adaptabilidad a las distintas demandas de los clientes			X	X
	22.-Establecer relaciones más estrechas con la clientela			X	X
	23.-Mejorar las condiciones de trabajo		X	X	
4.- Impacto Ambiental y Normas	24.-Reducir el impacto medioambiental o mejorar la sanidad y la seguridad	X	X	X	
	25.-Respetar las normas	X	X	X	

Fuente: Manual de Oslo (OCDE,2005,p.124), con adaptación propia..Nota: P-S.-Producto-Servicio; P.-Proceso; O.-Organización; M.-Comercialización

5.2.3.-Innovación Incremental y Radical

El desarrollo tecnológico se puede clasificar a través de la intensidad de cómo se presenta la innovación: en *incremental o radical* (White y Bruton ,2011). El primero está diseñado para que la innovación ayude a cambiar una tecnología existente pero no para cambiar su funcionalidad, mejorando el rendimiento, la función y / o la calidad a un costo menor, reforzando o mejorando

algunos de sus componentes o conceptos; se conserva la ventaja competitiva. La innovación radical, por otro lado, necesariamente causa un dramático cambio en la manera de hacer las cosas, es decir, tanto la arquitectura como los componentes son alterados, de hecho se trata de un nuevo producto. Se genera una nueva categoría, creando nuevas industrias y destruyendo las viejas industrias. Para Dussauge, et al. (1992) existen estados intermedios entre la evolución de la innovación incremental y radical, , los cuales son mostrados en la **Tabla 5**.

Tabla 5.-Continuum de la Intensidad de la Innovación

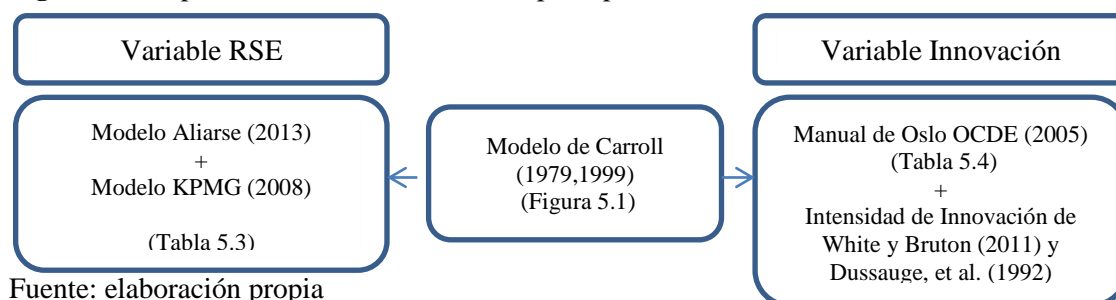
Intensidad de la Innovación	Características	Elementos Clave	Ejemplos
Radical	Estratégico, alta incertidumbre, de alto impacto para la Firma	Soporte de la alta dirección, equipos multifuncionales, alineación externa	Mayor reestructuración de la Firma, la línea de producto o mercado
Arquitectural	De mediana incertidumbre y mediano Impacto a la Firma	Imperativo de la coordinación entre equipos de trabajo, administración del conocimiento para compartir y transmitir al resto de la organización	Mejoras rutinarias en funcion de un sistema de calidad
Modular	De mediana incertidumbre y bajo impacto a la Firma		
Incremental	De baja incertidumbre, de bajo impacto a la Firma, alto impacto de equipo		

Fuente: White y Bruton (2011); Dussauge, et al. (1992) con adaptación propia

5.3-Propuesta del Modelo Conceptual para medir la Relación RSE e Innovación

Se basa en la creación de las variables RSE e Innovación, mostrados en la **Fig. 2** y **Tabla 3**, resultando la **Matriz 1**

Figura 2.- Propuesta General Modelo Conceptual para medir la relación RSE Innovación



Fuente: elaboración propia

Donde se identifican los indicadores de RSE como: RSE1.- Calidad de Vida en la Empresa; RSE2.- Ética Empresarial; RSE3. Vinculación y Compromiso con la Comunidad y su Desarrollo- ; RSE4.- Cuidado y Preservación del Ambiente ; RSE5.- Consideraciones Económicas ; RSE6.- Reputación o Marca ; RSE7.- Innovación y Aprendizaje ; RSE8.- Motivación del Empleado; RSE9.- Administración o Reducción del Riesgo; RSE10.- Relaciones estrechas con los proveedores; RSE11.- Acceso a Capital o Incremento de Valor a los Participantes ; RSE12.- Mejora en la posición de Mercado ; RSE13.- Mejora en la relación

con el Estado ; RSE14.- Ahorro en Costos; así como los indicadores de innovación: P-S.- Producto-Servicio;Pr.-Proceso; O.-Organizacional; M.-Comercialización, en la **Matriz 1**.

Matriz 1.-Propuesta Detallada Modelo Conceptual de Medición RSE INNOVACIÓN

Variable: RSE					Variable: INNOVACIÓN																				
Autor Carrel (1979,1999) y Modelo Aliarse (2013)					Autor: Manual de Oslo 3ª.(Ed. 2005)																				
DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN DE LA RSE	INDICADOR: TIPOS DE RSE	VALOR DIRECTIVO (<=1)	CALIFICACIÓN OPERATIVA (1-2-3)	PONDERACIÓN	DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN																				
					Competencia, Demanda y Mercados				Producción y Distribución				Organización del Lugar de Trabajo				Impacto Ambiental y Normas								
					INDICADOR: TIPOS DE INNOVACIÓN																				
					P-S	Pr	O	M	P-S	Pr	O	M	P-S	Pr	O	M	P-S	Pr	O	M	TOTAL				
A.- Responsabilidad Discrrecional	RSE1	0.10	4.00	0.40	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00	64.00	INNOVACIÓN RADICAL		
	Subtotal	0.10		0.40	##	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	6.40				
	RSE2	0.10	4.00	0.40	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00				
	Subtotal	0.10		0.40	##	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	6.40				
	RSE3	0.01	4.00	0.04	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00				
	Subtotal	0.01		0.04	##	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.64				
	RSE4	0.10	4.00	0.40	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00				
Subtotal	0.10		0.40	##	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	6.40					
B.- Responsabilidad Ética	RSE5	0.06	4.00	0.24	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00	32.00			
	Subtotal	0.06		0.24	##	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	3.84				
	RSE6	0.01	4.00	0.04	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00				
Subtotal	0.01		0.04	##	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.64					
C.- Responsabilidad Legal	RSE7	0.10	4.00	0.40	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00	32.00			
	Subtotal	0.10		0.40	##	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	6.40				
	RSE8	0.01	4.00	0.04	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00				
Subtotal	0.01		0.04	##	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.64					
D.- Responsabilidad Económica	RSE9	0.10	4.00	0.40	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00	96.00			
	Subtotal	0.10		0.40	##	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	6.40				
	RSE10	0.10	4.00	0.40	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00				
	Subtotal	0.10		0.40	##	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	6.40				
	RSE11	0.10	4.00	0.40	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00				
	Subtotal	0.10		0.40	##	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	6.40				
	RSE12	0.10	4.00	0.40	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00				
	Subtotal	0.10		0.40	##	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	6.40				
	RSE13	0.01	4.00	0.04	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00				
Subtotal	0.01		0.04	##	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.64					
RSE14	0.10	4.00	0.40	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00					
Subtotal	0.10		0.40	##	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	6.40					
TOTAL		100		4.00	##	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	64.00	224.00			
					16.00				16.00				16.00				16.00				64.00				
INNOVACIÓN INCREMENTAL																									

Fuente: elaboración propia.

6.-Discusion

La propuesta del modelo conceptual (**Ver Matriz 1**), consta de:

- 1.-La descripción a detalle de 2 Variables: la de RSE y la de INNOVACIÓN
- 2.-La columna VALOR DIRECTRIZ (≤ 1), con valores que el consultor recopila.
- 3.-La columna CALIF. OPERATIVA (1-2-3), donde el consultor califica: 1.-Mínimo resultado; 2.- Moderado resultado 3.- Máximo resultado
- 4.-La columna PONDERACIÓN= VALOR DIRECTRIZ (≤ 1)*CALIF.OPERATIVA (1-2-3). El resultado de cada reactivo que describe a cada uno de los 14 indicadores TIPO DE LA RSE se acumula en el renglón Subtotal.
- 5.-El resultado acumulado del punto 6, en cada renglón Subtotal, se multiplica por cada uno de los INDICADOR: TIPOS DE INNOVACIÓN que adopten las celdas P-S, Pr, O, M siendo los valores 1 o 0, es decir, según se haya logrado cada tipo de innovación, para acumular por cada uno de los 14 TIPOS DE RSE 16 unidades si es que se activan todos los estados de las celdas P-S, Pr, O, M en 1. Así, se determina cuál de los TIPOS DE RSE se ha magnificado por su peso de acuerdo al TIPO DE INNOVACIÓN que se haya determinado. El total máximo a alcanzar de la Matriz es de 224 puntos.
- 6.-Por el lado de los INDICADORES: TIPO DE INNOVACIÓN, el valor ponderado máximo a calcular por columna G35, H35 y sucesivos a V35 es de 4 unidades.
- 7.-Para definir el TIPO DE INNOVACIÓN a actuar por la gerencia, se recurre a la **Matriz 2**. Como se observa, el puntaje máximo de la matriz es de 224.

Matriz 2.- Detección del TIPO DE INNOVACIÓN por TIPO DE RSE a desarrollar

TIPO DE INNOVACIÓN	RADIO: TIPO DE INNOVACION EN RSE/TIPO DE RSE														CALIF. TOT.
	RSE 1	RSE 2	RSE 3	RSE 4	RSE 5	RSE 6	RSE 7	RSE 8	RSE 9	RSE 10	RSE 11	RSE 12	RSE 13	RSE 14	
DE PRODUCTO-SERVICIO	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	16.00
DE PROCESO	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	16.00
DE ORGANIZACIÓN	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	16.00
DE MERCADOTECNIA	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	16.00
TOTAL DE LA MATRIZ															224.00

Fuente: elaboración propia

8.-Para determinar la intensidad de la INNOVACION INCREMENTAL o RADICAL:

8a).- Suponga que la Matriz 1 arroja, en un caso supuesto extremo que solamente se han ejercido acciones sobre el TIPO DE RSE y en todos los 4 TIPOS DE INNOVACIÓN con MAXIMA PONDERACION (4) para cada uno de los casos P-S,Pr,O y M y que el resto de la matriz está en 0. Así, se obtienen la **Matriz 3 y Matriz4**.

Matriz 3.-Resultado Supuesto 1: RSE INNOVACIÓN

Variable: RSE					Variable: INNOVACION																	
Autor Carnot (1979,1999) y Modelo Aliarse (2013)					Autor: Manual de Oslo 3ª.(Ed. 2005)																	
DIMENSION: ORIENTACION DE LA RSE	INDICADORES TIPOS DE RSE	VALOR DIRECTIVO (<=1)	CALIFICATIVA (1-2-3)	PONDERACION	DIMENSION: ORIENTACION DE LA INNOVACION																	
					Competencia, Demanda y Mercados				Producción y Distribución				Organización del Lugar de Trabajo				Impacto Ambiental y Normas					
					INDICADOR: TIPOS DE INNOVACION																	
					P-S	Pr	O	M	P-S	Pr	O	M	P-S	Pr	O	M	P-S	Pr	O	M	TOTAL	
A).- Responsabilidad Discricional	RSE1	100	4.00	4.00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	16.00	16.00
	Subtotal	100		4.00	##	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	64.00	
	RSE2																					
	Subtotal																					
	RSE3																					
	Subtotal																					
	Subtotal																					
B).- Responsabilidad Ética	RSE5																					
	Subtotal																					
	Subtotal																				0.00	
C).- Responsabilidad Legal	RSE7																					
	Subtotal																					
	Subtotal																				0.00	
D).- Responsabilidad Económica	RSE9																					
	Subtotal																					
	RSE10																					
	Subtotal																					
	RSE11																					
	Subtotal																					
	RSE12																					
	Subtotal																					
RSE13																						
Subtotal																						
RSE14																						
Subtotal																						
TOTAL	100		4.00		##	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	64.00	16.00
					16.00				16.00				16.00				16.00				64.00	16.00
INNOVACION INCREMENTAL																						

INNOVACION RADICAL

Fuente: elaboración propia

Matriz 4.-Resultado Supuesto 1.- Detección del TIPO DE INNOVACIÓN por TIPO DE RSE a desarrollar

TIPO DE INNOVACIÓN	RADIO: TIPO DE INNOVACION EN RSE/TIPO DE RSE														CALIF. TOT.
	RSE 1	RSE 2	RSE 3	RSE 4	RS E5	RS E6	RSE 7	RSE 8	RSE 9	RSE1 0	RSE1 1	RSE1 2	RSE1 3	RSE1 4	
DE PRODUCTO-SERVICIO	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.00
DE PROCESO	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.00
DE ORGANIZACIÓN	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.00
DE MERCADOTECNIA	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.00
TOTAL DE LA MATRIZ															16.00

Fuente: elaboración propia

Con este tipo de datos extremos en el primer supuesto, la acción sugerida a partir del resultado de las matrices es la de realizar INNOVACIÓN RADICAL dado que se ha alcanzado el máximo de puntuación y planear la incursión en otro tipo de innovaciones. Esto servirá para actualizar el plan estratégico de la organización.

8b).- Ahora suponga que la Matriz 1 arroja, en otro caso supuesto extremo que se han ejercido acciones sobre todos los TIPO DE RSE pero sólo en 1 TIPOS DE INNOVACIÓN P-S con MAXIMA PONDERACION (4) y que el resto de la matriz está en 0. Así, se obtiene la **Matriz 5** y **Matriz 6**. Se destaca, por cierto, que para hacer una mayor precisión en la confrontación de los TIPOS DE RSE vs. Los TIPOS DE INNOVACIÓN (implícitos en la **Matriz 1**), es factible para el consultor revisar las **Tablas 3 y 4** para hacer cuestionamientos como el siguiente: de la **Tabla 3**, Indicador: **1.-** Calidad de vida en la empresa; Reactivo: **1.-** Balance trabajo-familia la pregunta a plantear es :**¿a qué Tipo de Innovación se deberán decidir las acciones?**; en este caso, se sugiere revisar la **Tabla 4** y si en las premisas de la planeación estratégica se encuentra considerar por ejemplo: **4.-** Impacto Ambiental y Normas será posible seleccionar el indicador **24.-** Reducir el impacto medioambiental o mejorar la sanidad y la seguridad tanto para Producto-Servicio, Proceso, Organización según se requiera. Existen casos por desarrollar de la **Tabla 3**, como los Indicadores de KPMG (2008): **5.-** Consideraciones Económicas; **6.-** Reputación o Marca; **7.-** Innovación y Aprendizaje; **8.-** Motivación al Empleado; **9.-** Administración o Reducción del Riesgo; **10.-** Relaciones estrechas con los proveedores; **11.-** Acceso a Capital o Incremento de Valor a los Participantes; **12.-** Mejora en la posición de Mercado; **13.-** Mejora en la relación con el Estado; **14.-** Ahorro en Costos, pero que son lo suficientemente importantes para al menos considerar un reactivo por caso en la tipificación de RSE y de Innovación.

Matriz 5.- Resultado Supuesto 2 RSE INNOVACIÓN

Variable: RSE					Variable: INNOVACION																			
Autor Carnol (1979,1999) y Modelo Añarse (2013)					Autor: Manual de Oslo 3ª.(Ed. 2005)																			
DIMENSION: ORIENTACION DE LA RSE	INDICADORES DE RSE	VALOR DIRECTIVO (<=1)	CALIFICATIVA (1-2-3)	PONDERACION	DIMENSION: ORIENTACION DE LA INNOVACION																			
					Competencia, Demanda y Mercados				Producción y Distribución				Organización del Lugar de Trabajo				Impacto Ambiental y Normas							
					INDICADOR: TIPOS DE INNOVACION																			
					P-S	Pr	O	M	P-S	Pr	O	M	P-S	Pr	O	M	P-S	Pr	O	M	TOTAL			
A).- Responsabilidad Discricional	RSE1	0.10	4.00	0.40	1.00																	1.00	4.00	INNOVACION RADICAL
	Subtotal	0.10		0.40	##																	0.40		
	RSE2	0.10	4.00	0.40	1.00																	1.00		
	Subtotal	0.10		0.40	##																	0.40		
	RSE3	0.01	4.00	0.04	1.00																	1.00		
	Subtotal	0.01		0.04	##																	0.04		
	RSE4	0.10	4.00	0.40	1.00																	1.00		
Subtotal	0.10		0.40	##																	0.40			
B).- Responsabilidad Ética	RSE5	0.06	4.00	0.24	1.00																	1.00	2.00	INNOVACION RADICAL
	Subtotal	0.06		0.24	##																	0.24		
	RSE6	0.01	4.00	0.04	1.00																	1.00		
Subtotal	0.01		0.04	##																	0.04			
C).- Responsabilidad Legal	RSE7	0.10	4.00	0.40	1.00																	1.00	2.00	INNOVACION RADICAL
	Subtotal	0.10		0.40	##																	0.40		
	RSE8	0.01	4.00	0.04	1.00																	1.00		
Subtotal	0.01		0.04	##																	0.04			
D).- Responsabilidad Económica	RSE9	0.10	4.00	0.40	1.00																	1.00	6.00	INNOVACION RADICAL
	Subtotal	0.10		0.40	##																	0.40		
	RSE10	0.10	4.00	0.40	1.00																	1.00		
	Subtotal	0.10		0.40	##																	0.40		
	RSE11	0.10	4.00	0.40	1.00																	1.00		
	Subtotal	0.10		0.40	##																	0.40		
	RSE12	0.10	4.00	0.40	1.00																	1.00		
	Subtotal	0.10		0.40	##																	0.40		
	RSE13	0.01	4.00	0.04	1.00																	1.00		
	Subtotal	0.01		0.04	##																	0.04		
	RSE14	0.10	4.00	0.40	1.00																	1.00		
Subtotal	0.10		0.40	##																	0.40			
TOTAL		1.00		4.00		##	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	14.00	
							4.00				0.00				0.00				0.00			4.00		
INNOVACION INCREMENTAL																								

Fuente: elaboración propia

Matriz 6.-Resultado Supuesto 2.- Detección del TIPO DE INNOVACIÓN por TIPO DE RSE a desarrollar

TIPO DE INNOVACIÓN	RADIO: TIPO DE INNOVACION EN RSE/TIPO DE RSE														CALIF. TOT.
	RSE1	RSE2	RSE3	RSE4	RSE5	RSE6	RSE7	RSE8	RSE9	RSE10	RSE11	RSE12	RSE13	RSE14	
DE PRODUCTO-SERVICIO	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	4.00
DE PROCESO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DE ORGANIZACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DE MERCADOTECNIA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE LA MATRIZ															14.00

Fuente: elaboración propia

Con este tipo de datos extremos en el segundo supuesto, la acción sugerida a partir del resultado de las matrices es la de realizar INNOVACIÓN INCREMENTAL dado que aún no se ha alcanzado el máximo de puntuación y planear la incursión en otro tipo de innovaciones. Esto servirá para actualizar el plan estratégico de la organización.

7.-Conclusiones y recomendaciones

1.-Sobre responder las preguntas de investigación, se tiene la **Tabla 6**

Tabla 6-Respuesta a las preguntas de Investigación

Respuesta a las Preguntas de Investigación	Resultados
PG: ¿Cuál es la propuesta del modelo conceptual que permita medir la relación RSE e Innovación a fin de que los directivos prevean innovaciones incrementales y/o radicales en beneficio de la RSE?	la A través del OG , se alcanza al 100% con la obtención de las Matrices 1 y 2
PE1.- ¿Cuáles son los modelos y sus elementos tanto de RSE como de Innovación que permitan relacionarse para su medición?	A través del OE1 , se alcanza al 100% al obtener y adaptar las Tablas 3, 4 y 5 con la Figura 5.1
PE2.- ¿Cuál es la forma y escala en la que los elementos tanto de los modelos de RSE como de Innovación realizarían su medición?	A través del OE2 , se alcanza al 100% con la obtención de la figura 2 así como la Matriz 1
PE3.- ¿Cómo realizar la previsión de Innovaciones Incrementales y/o Radicales en beneficio de la RSE?	la A través del OE3 , se alcanza al 100% con la obtención de la Matriz 2
HG.- La propuesta de un modelo conceptual que permita medir la relación RSE e Innovación a fin de que los directivos prevean innovaciones incrementales y/o radicales en beneficio de la RSE, mejorará la posición competitiva de la organización	Ésta deberá ser respondida una vez diseñada la implementación de la presente propuesta.

Fuente: elaboración propia.

2.- En teoría, se dice que existe una relación directamente positiva entre RSE e Innovación, sin embargo, aún no se tienen suficientes trabajos empíricos que lo demuestren (Gallego et al. 2011). Algunas posturas, se hacen presentes como la del carácter bidireccional de la relación RSE Innovación (Gallego et al. 2011; MacGregor y Fontrodona, 2008) y asumiendo la validez

de éste último constructo, estamos en la posibilidad de asegurar que el presente estudio lo permite.

3.-La propuesta del modelo permite a los ejecutivos de la organización, verificar si su parte de planeación y operativa, es decir, si la parte de la alta dirección y el de diseño tienen los mismos preceptos y orientaciones de RSE Innovación con la parte ejecutiva o de operación al obtener la ponderación de resultados (columnas C,D,E **Matriz 1**) en cada uno de los TIPOS DE RSE y TIPOS DE INNOVACIÓN a revisar.

4.-Las calificaciones a obtener para determinar acciones de implementación de *innovación incremental y/o innovación radical*, así como la incursión a nuevos TIPOS DE RSE y TIPOS DE INNOVACIÓN, están sujetos a lo que el consultor sugiera a la alta dirección, a fin de prever recursos y/o capacidades nuevas.

5.-Dado el Continuum previsto de la Intensidad de la Innovación (ver **Tabla 5**), el modelo obtenido tiene el potencial de prever sus implicaciones mediante ajuste de los ponderados por sector, y/o de acuerdo a las premisas que la alta dirección sugiera, con el fin de hacer inversiones con mayor maximización y/o reducción máxima de costes entre la Innovación incremental y radical.

8.-Trabajos futuros

Dadas las limitaciones del estudio que son de carácter exploratorio documental queda por:

1.-Verificar que la propuesta tenga carácter bidireccional, es decir, que parta desde la perspectiva de la Innovación hacia la RSE y determinar sus características (Gallego et al. 2011; MacGregor y Fontrodona, 2008). **2.-**Queda por trabajar la posibilidad de relacionar el presente modelo de RSE Innovación en una configuración de RSE de respuesta formal, informal y si es estratégica o es reactiva (Bocquet y Mothe (2008)). **3.-**Confirmar el modelo propuesto como *ex ante*, ante sectores de la industria sugiriéndose el electrónico o farmacéutico entre otros, dado su constante evolución. **4.-**Por guardar comunión de objetivos la RSE con *la sustentabilidad corporativa, transparencia corporativa, contabilidad corporativa, y gobernanza corporativa*, es deseable traspasar cada uno de estos conceptos con la Innovación, para desarrollar modelos adicionales que los involucren.

9.-Referencias

- Argandoña, A.; Silva, R.I. (2011). *ISO 26000, Una Guía Para La Responsabilidad Social De Las Organizaciones Cuadernos de la Cátedra la Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Navarra: IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Almagro, J.J.; Garmendia, J.A.; De la Torre I. (2010). *Responsabilidad Social. Una reflexión Global sobre la RSE*. Madrid: Prentice Hall
- Backman, J. (1975). *Social Responsibility and Accountability*. New York: New York University Press

- Bocquet, R.; Mothe, C. (2008). Exploring the relationship between CSR and innovation: A comparison between small and large sized French companies. *Revue Sciences de Gestion*, 80, 101-119
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row
- Carroll, A. (1979). A Three Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38, 268-95.
- CED (Committee for Economic Development) (1971) *Social Responsibilities of Business Corporations Report*. New York: Committee for Economic Development.
- Cheit, E. F. (1964). *The business establishment*. New York: Wiley.
- Dussauge, P. Hart, S.; Ramantsoa, B. (1992). *Strategic Technology Management*. Chichester, England: J. Wiley.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Stony Creek. CT: New Society Publishers
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gallego Álvarez, I.; Prado Lorenzo J.M. y García-Sánchez I. M. (2011). Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. *Management Decision*, 49(10), 1709-1727
- González, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial. Una guía para comprender el fenómeno que está revolucionando a las empresas de Latinoamérica y el mundo*. México: Grupo Editorial Norma
- Hay, R. D.; Gray, E. R.; Gates, J. E. (1976). *Business and Society*. Cincinnati: Southwestern Publishing.
- Hill, C. W., y Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica un Enfoque Integral* (Novena ed.). México: CENGAGE Learning
- Junker, J.; Witte, M. (2006). *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. Great Britain: Palgrave Macmillan
- Kotler, P.; Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility. Doing the most good for your company and your cause*. USA: Wiley.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., y Huete, L. (2004) *Administración de Servicios, Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.
- Manne, H., and Wallich, H. C. (1972) *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Washington, D.C: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- MacGregor S.P.; Fontrodona J. (2008), *Exploring the Fit Between CSR and Innovation*. Spain: Working Paper WP-759 July. University of Navarra.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York- McGraw-Hill
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) (2005). *Manual de Oslo. Guía para la Recogida e Interpretación de datos sobre Innovación 3a. Edición*. Paris
- OCDE. (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) (2009). *Manual de Estadísticas de Patentes de la OCDE*. París
- Porter, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Jan/Feb 2011, 89 Edición: 1/2, 62-77
- Romero, N. (2010). La responsabilidad social corporativa: ¿una estrategia de cambio hacia un modelo ético de desarrollo?. *Revista de Ciencias Sociales*. Maracaibo: Venezuela. Universidad del Zulia, 456- 467
- Schumpeter, J. (1932). *The Theory of Economic Development*. USA: Harvard University Press
- Steiner, G. A. (1975). *Business and society (2nd ed.)*. New York: Random House
- White M.,A.; Bruton G.D. (2011). *The Management of Technology and Innovation. A Strategic Approach*. USA: Oklahoma State University
- WIPO. (World Intellectual Property Organization) (2012). *WIPO IP Facts and Figures. World Intellectual Property Organization Economics and Statics Series*. USA

Internet

- AliaRSE (Página Web de la Alianza por la Responsabilidad Social) tomado el 24-Feb-2013 de <http://www.aliarse.org.mx/>
- AICO (Página Web de la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio), tomado el 24-Feb-2013 de <http://www.aico.org/aico/>
- Coduras, A. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento en España*. Instituto de Empresa, Business School para la Dirección General de Política de la Pyme tomado el 31-Mar-2013 de http://www.gemespaña.es/Mis%20archivos/Informes%20Especiales/Responsabilidad%20social%20y%20emprendimiento%20en%20Espana_final_1.pdf
- Chirinos, M.E.; Fernández, L.; Sánchez, G. (2012). Responsabilidad Empresarial o Empresas Socialmente Responsables. *Razón y Palabra; Primera revista electrónica en América Latina especializada en comunicación*. No. 81 Nov. 2012 - Ene 2013, tomado el 30-Mar-2013 de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N81/M81/02_ChirinosFernandezSanchez_M81.pdf
- DRAE (Página Web Diccionario de la Real Academia Española)(2013), tomado el 20-Feb-2013 de <http://buscon.rae.es/draeI/>
- INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires) (2012). *The Global Innovation Index 2012. Stronger Innovation Linkages for Global Growth*. Fointanebleau, France: Soumitra Dutta, Institut Européen d'Administration des Affaires and Confederation of Indian Industries. France.
- ISO (International Standard Office), tomado el 30-Feb-2013 de http://www.ifan.org/ifanportal/livelink/fetch/2000/2035/36282/394607/social_responsibility/index-sr.html
- KPMG (Klynveld,Peat,Marwick,Goerdele). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, tomado el 2-Ene-2013 de http://www.kpmg.com/EU/en/Documents/KPMG_International_survey_Corporate_responsibility_Survey_Reporting_2008.pdf
- Portal Web Milenio. (12 de Marzo de 2012). *Será México 7a. Economía Mundial en 2020: Goldman Sachs*. Tomado el 14 -Mar-2013, de Portal Milenio: http://www.google.com.mx/search?hl=es&as_q=lugar+de+mexico+en+la+economia+mundial&as_epq=&as_oq=&as_eq=&as_nlo=&as_nhi=&lr=&cr=&as_qdr=all&as_sitesearch=&as_occt=any&safe=images&as_filetype=pdf&as_rights=
- WEF (World Economic Forum) (2012). Tomado el 14 de Agosto de 2012, de World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf
- WBSCD (World Business Council for Sustainable Development)(2013) tomado el 24-Feb-2013 de www.wbcsd.org