



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN SOSTENIBLE EN GRANDES EMPRESAS DE CHILE

CONSTANZA LORETO VILLEGAS CANTALLOPTS

PROFESOR GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

SANTIAGO – CHILE
2023



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN SOSTENIBLE EN GRANDES EMPRESAS DE CHILE

POR: CONSTANZA LORETO VILLEGAS CANTALLOPTS

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Héctor Valdés-González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Claudia Sandoval, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: Lorenzo Reyes, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 3: Jorge Vásquez, Magíster

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Gestión de la Sustentabilidad.

Diciembre, 2023

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN SOSTENIBLE EN GRANDES EMPRESAS DE CHILE**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



CONSTANZA LORETO VILLEGAS
CANTALLOPTS

Como producto del trabajo realizado se aceptó en siguiente trabajo a conferencia internacional:

Villegas-Cantallopts, C. & Valdés-González, H., (2024). DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN SOSTENIBLE EN GRANDES EMPRESAS DE CHILE. XX Congreso Internacional sobre Sostenibilidad Ambiental, Cultural, Económica y Social. Enero 24 - 26, 2024. Universidad de Aveiro, Aveiro, Portugal (Aceptado)

*Dedicado a los profesionales chilenos
que buscan que las empresas donde trabajan puedan lograr
un mayor grado de madurez en innovación sostenible.*

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, el sólido cimiento que ha sostenido cada paso de este viaje académico. A mi marido, Javier Aramburu, por su inquebrantable paciencia, apoyo constante y amor. A mi madre, María Teresa Cantallops, por su cariño incondicional y la sabiduría que siempre ha guiado mis decisiones. Este logro es de ustedes como mío.

A mi profesor guía, Héctor Valdés-González, un mentor que ha guiado esta investigación. Tu apoyo constante transmitiendo tu experiencia han sido fundamentales para el desarrollo de esta tesis. Gracias por compartir tu conocimiento e inspirarme a entregar cada vez más.

Al director académico del Magíster, Diego Rivera, por su motivación constante y disposición a brindar orientación en todo momento. Tu liderazgo, sinceridad y entusiasmo han sido un motor adicional que me impulsó a seguir.

A Transforme, la empresa que no solo me emplea, sino que también me inspira a crecer. Agradezco profundamente a todos los que forman parte de esta organización por crear un entorno que fomenta la innovación y el aprendizaje continuo.

A mis amigos, por entender mi ausencia en algunos momentos. Sus ánimos y comprensión me han dado tranquilidad para realizar este trabajo. Especialmente a Javiera Becerra por su generosidad de compartir su red de contactos para la aplicación de los instrumentos de investigación.

A los líderes de innovación corporativa que se dieron el tiempo de ser entrevistados, y a quienes respondieron la encuesta.

Y a todos quienes tienen la convicción de que la generación de valor no debe ser mirada sólo desde el punto de vista económico. Juntos, podemos liderar la transformación hacia un país desarrollado y más sostenible.

Este logro no es solo mío; es el resultado de un esfuerzo colectivo. A cada persona que ha sido parte de este viaje, gracias por contribuir a mi crecimiento académico y personal. Este hito no sería posible sin su valioso aporte.

Con gratitud,

Constanza

DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN SOSTENIBLE EN GRANDES EMPRESAS DE CHILE

Constanza Loreto Villegas Cantallopts

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta un análisis de las opiniones respecto a la integración de aspectos estratégicos, estructurales, la asignación de recursos, y cultura asociados a la innovación sostenibles en compañías de gran tamaño de las principales regiones de Chile. El objetivo de esta investigación es analizar la percepción del grado de madurez que poseen las empresas en innovación sostenible para la generación de proyectos con impacto económico, social y medioambiental. Para lograrlo, se propuso un diseño mixto que consistió en una entrevista semi-estructurada aplicada a 7 Gerentes y Sub-gerentes de Innovación, y una encuesta para 81 colaboradores de diferentes compañías, para la comprensión de sus visiones sobre el grado de madurez de la innovación sostenible en las organizaciones. Los datos muestran que existe una alta variación de fortalezas y elementos por mejorar de acuerdo a la realidad de cada organización, sin embargo un 42,9% de los entrevistados considera que el despliegue estratégico es lo más relevante a la hora de analizar su grado de madurez, y que en promedio la evalúan con un 4,7 (de 7), donde las principales brechas están en la adopción cultural de la organización, para lo cual evaluaron con un 4,7, y los encuestados con un 4,5. Se concluye que al interior de las empresas se percibe un grado medio de madurez asociado a la innovación sostenible, y que para saber con exactitud en qué nivel se encuentra cada uno, es relevante aplicar un instrumento que contenga una medición que refleje el significado de cada puntaje de acuerdo al aspecto a medir dirigido a una muestra más representativa dentro de cada empresa que permita diagnosticar con mayor certeza cuáles son las brechas particulares a trabajar.

Palabras clave: estrategia, organizaciones sustentables, medición de madurez, cultura organizacional, estructura organizacional.

HIGHLIGHTS

DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN SOSTENIBLE EN GRANDES EMPRESAS DE CHILE

CONSTANZA LORETO VILLEGAS CANTALLOPTS

- Analiza el grado de madurez de las empresas chilenas en innovación sostenible.
- Aplica un diseño mixto de entrevistas semi-estructuradas y encuestas.
- Considera una muestra de 7 líderes de innovación y 81 colaboradores de empresas.
- Revela que el despliegue estratégico es lo más importante.
- Recomienda aplicar otra medición estandarizada en cada organización.

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE INNOVACIÓN SOSTENIBLE	9
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	9
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	13
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	14
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	14
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	16
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	18
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	18
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	22
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	22
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	25
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
2.6	ANÁLISIS DEL GRADO DE MADUREZ.....	39
3	ARTÍCULO	43
4	CONCLUSIONES GENERALES	63
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	65
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	67
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	69

1 INTRODUCCIÓN

La comprensión del nivel de madurez de innovación sostenible se erige como un elemento crucial en el panorama empresarial contemporáneo, donde las prácticas alineadas con la sostenibilidad no solo son una elección ética, sino también un imperativo estratégico. La implementación de acciones sostenibles no solo impacta la reputación y responsabilidad social de las empresas, sino que también desempeña un papel esencial en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Desde la reducción de la pobreza hasta la mitigación del cambio climático, las empresas pueden ejercer una influencia significativa en la mejora del bienestar social y ambiental. La innovación, como destaca Park (2023), se revela como el motor propulsor detrás de estas prácticas sostenibles, generando productos, servicios y modelos de negocio que no solo optimizan la eficiencia operativa, sino que también abordan creativamente desafíos ambientales y sociales.

Ahora bien, la medida del nivel de madurez en innovación sostenible se convierte en una tarea esencial para las empresas comprometidas con la sostenibilidad. Este proceso de evaluación no solo permite identificar fortalezas y debilidades, sino que también facilita la formulación de estrategias y objetivos para mejorar el desempeño en este ámbito crucial (Xavier, et al., 2020).

1.1 Percepción del nivel de madurez de innovación sostenible

Esta realidad permite efectuar el siguiente cuestionamiento investigativo: ¿Cuál es la percepción de madurez asociada a innovación sostenible en grandes empresas de Chile?

En efecto, no existe una medición que permita saber cuál percepción de innovación sostenible en grandes empresas y que luego permita identificar las brechas de estrategia, estructura, recursos y cultura.

1.2 Breve discusión de la literatura

Las prácticas que son implementadas por las empresas en línea con la sostenibilidad generarán efectos de considerable importancia en la consecución exitosa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por ejemplo, las compañías podrán desempeñar un papel activo

para la reducción de la pobreza y la disminución de la disparidad a través de la generación de trabajos y el incentivo de prácticas comerciales que se caractericen por su equidad. Asimismo, tendrán la capacidad de aportar en el cuidado del entorno y el enfrentamiento del cambio climático mediante la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero y la adopción de enfoques productivos y de consumo sostenibles. Además, las empresas podrán influir positivamente en la mejora del bienestar y la salud de las personas a través de la promoción de condiciones de trabajo seguras y saludables, así como a través de inversiones en programas de responsabilidad social empresarial (Park, 2023).

Como señaló Park (2023), la innovación ha desempeñado un papel esencial en la promoción de prácticas empresariales sostenibles y en la consecución de los ODS. Esta influencia ha llevado al desarrollo de nuevos productos y servicios que se distinguen por su sostenibilidad y respeto hacia el entorno, además de la mejora en la eficiencia y la productividad efectiva de las empresas. En conjunto con esto, la innovación ha aportado soluciones creativas a los desafíos medioambientales y sociales, al tiempo que ha construido nuevos modelos de negocio alineados con la sostenibilidad y la responsabilidad.

Innovación sostenible: teoría y definiciones

La innovación sostenible se caracteriza por la creación de productos, servicios, procesos y modelos de negocio que incorporan consideraciones ambientales, sociales y financieras a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos o servicios, desde la etapa inicial de generación de ideas hasta la fase de investigación, desarrollo y finalmente la comercialización. Enfocada en optimizar el desempeño sostenible de una empresa, la innovación sostenible abarca las tres dimensiones fundamentales de la sostenibilidad: la ambiental, la económica y la social (Hermundsdottir & Aspelund, 2021).

Tal como ocurre con la innovación tradicional, la innovación sostenible en las organizaciones presenta diversos niveles de adopción, los cuales están influidos por los objetivos y resultados que se esperan alcanzar. La optimización operacional tiene como finalidad la mejora de lo existente, logrando una reducción del impacto organizacional y mejoras continuas en el negocio. La transformación organizacional se centra en generar un impacto positivo a través de nuevas iniciativas, implicando un cambio en la misión de la organización y permitiendo la creación de valor compartido. Por último, la construcción de sistemas apunta a la generación de un impacto positivo en colaboración con otros actores, facilitando

transformaciones en el entorno y generando valor compartido con estos (Adams, et al., 2016).

Como señala Xavier, et al. (2020), las empresas deben tomar decisiones estratégicas que consideren de manera integral el aspecto ambiental que les permita minimizar riesgos, obtener ventajas competitivas, reducir costos y aumentar las ganancias a largo plazo. Al abordar de manera holística los aspectos económicos, ambientales y sociales de la innovación, e integrarlos de manera efectiva en la estrategia empresarial, se potencia significativamente su capacidad innovadora.

Asimismo, la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial no solo representa una ventaja competitiva, sino que también cumple con las responsabilidades económicas, ambientales y sociales hacia el desarrollo sostenible (Xavier, et al., 2020).

Madurez corporativa

Para la evaluación de la fase en la que un proceso se encuentra dentro de una empresa a lo largo de su ciclo de vida, se emplea el concepto de madurez. Consiste en una recopilación organizada de componentes que detallan las particularidades de un producto o proceso en un aspecto específico, considerando su desarrollo a lo largo del tiempo hasta alcanzar su estado óptimo o "maduro" (Bertolli, et al., 2017).

Tal como propusieron Rosemann & De Bruin (2005), una de las herramientas utilizadas para la evaluación de la madurez es el Modelo de Madurez Holístico para la Gestión de Procesos de Negocios (BPMMM, por sus siglas en inglés), el cual investiga seis aspectos fundamentales: el enfoque estratégico, el control de los procesos, los métodos, la tecnología, las personas y la cultura organizacional.

Para medir la madurez de innovación, es posible analizarlo mediante los procesos, prácticas y cultura de innovación Modelo de Madurez de la Capacidad de Innovación (ICMM, por sus siglas en inglés), el cual consta de niveles desde inicial hasta uno avanzado. Asimismo, representa un conjunto de prácticas y capacidades específicas que una organización puede adoptar para mejorar su capacidad de innovación (Essmann & Du Preez, 2009).

Madurez de innovación sostenible

La importancia de medir la madurez de eco innovación en las empresas radica en que permite identificar sus fortalezas y debilidades en términos de sostenibilidad, y a establecer objetivos y estrategias para mejorar su desempeño en este ámbito (Xavier, et al., 2020).

En relación con las dificultades de implementación de la innovación sostenible en las organizaciones, existen barreras organizativas en términos de estrategia, estructura, recursos y cultura, además de barreras operativas, como la falta de modelos, métodos y herramientas que la apoyen (Xavier, et al., 2020).

Xavier, et al. (2020) propone medir la madurez de innovación sostenible en las empresas a través de entrevistas a responsables de innovación de la organización, guiadas con un cuestionario estructurado (instrumento Eco-Mi) que evalúa aspectos de estrategia, estructura, recursos y cultura.

Para lograr el éxito en la innovación, es fundamental contar con un plan de innovación que contenga objetivos y una dirección que permita coordinar de manera efectiva las iniciativas. Asimismo, es necesario que los líderes de la organización colaboren estrechamente con el equipo de alta dirección en su formulación (Tidd & Bessant, 2018). En Eco-Mi, se realizan 23 preguntas asociadas al diagnóstico, formulación de estrategia, y monitoreo y control (Xavier, et al., 2020).

La estructura se refiere a cómo se configura una organización para promover la innovación. Esto implica aspectos como el diseño organizacional, los procesos, los roles, las responsabilidades, las relaciones y los recursos (Tidd & Bessant, 2018). El modelo propuesto por Xavier, et al. (2020) busca identificar cómo las empresas se organizan para implementar la estrategia, para lo cual tiene 25 preguntas sobre estructura organizacional, liderazgo, y proceso.

En tanto, los recursos se refieren a los bienes tangibles e intangibles que una organización tiene a su disposición o a los que puede acceder para desarrollar e implementar sus proyectos de innovación (Tidd & Bessant, 2018). Para medir la madurez en este tema, Xavier, et al. (2020), propone la realización de 37 preguntas de los temas: recursos humanos, recursos financieros, infraestructura, y competencias relacionales.

La cultura, hace referencia a los valores y al ambiente organizacional de una empresa en relación con la innovación y la sostenibilidad. En el instrumento Eco-Mi, se realizan 27 preguntas asociadas a cultura de eco-innovación, clima organizacional, y aprendizaje (Xavier, et al., 2020).

Por otro lado, Schönwälder & Weber (2023) proponen medir la madurez de innovación sostenible mediante la colaboración interfuncional entre las áreas de innovación y

sostenibilidad, donde el nivel 1 implica que no existe una colaboración, y el nivel 5 una integración completa. La metodología para el levantamiento de datos es cualitativa mediante entrevistas que permitieron entender las dinámicas dentro de 12 empresas.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de grandes empresas chilenas, información suficiente o certeza, respecto de la percepción de grado de madurez en innovación sostenible. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas que son fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido contribuir a que las grandes empresas de Chile puedan identificar cuáles son las brechas de percepción de innovación sostenible, abordándolo desde la medición de madurez en el tema, dado que permite identificar sus fortalezas y debilidades para luego mejorar su desempeño. De acuerdo con la revisión de la literatura, no existe esta aplicación en grandes empresas chilenas.

Se propone entonces la realización de un análisis del grado de madurez de innovación sostenible en las organizaciones basado en la percepción de sus líderes de innovación y una encuesta a colaboradores, teniendo en cuenta la adopción de una estrategia, estructura organizacional, asignación de recursos y cultura.

En este sentido contribuye a la comprensión de cuáles son las variables que inciden para medir la innovación sostenible en sus empresas.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Analizar el grado de madurez percibido de las grandes empresas chilenas en innovación sostenible para la generación de proyectos con impacto económico, social y medioambiental a través de las dimensiones de estrategia, estructura, recursos y cultura.

1.4.1 Objetivos específicos

- Comprender la percepción de líderes de innovación sobre el grado de madurez de la innovación sostenible en sus organizaciones.
- Comparar la percepción de madurez de innovación sostenible de los líderes de innovación corporativa con la de colaboradores de diferentes compañías.
- Identificar las brechas más comunes y llamativas con relación a la innovación sostenible dentro de las empresas, destacando los elementos clave que influyen en el grado de madurez y proponiendo recomendaciones para abordar dichas dificultades.

1.5 Propuesta metodológica

Considerando los objetivos de la investigación y la naturaleza de la información requerida, se ha adoptado una aproximación metodológica mixta. Inicialmente, se llevó a cabo una exploración de artículos académicos para fortalecer la comprensión del tema central y guiar el diseño de entrevistas semi-estructuradas. Luego, se realizaron entrevistas semi-estructuradas para entender la visión de los participantes. Complementariamente, se incorporaron encuestas como componente cuantitativo, buscando enriquecer la comprensión del fenómeno a través de datos estadísticos. Esta aproximación mixta se concibe con el propósito de proporcionar una comprensión más profunda y amplia del fenómeno estudiado (McKim, 2017).

A través de un muestreo por conveniencia, se seleccionaron 12 empresas de gran tamaño chilenas que representan a diversas industrias. De ellas, 7 Gerentes y Sub-Gerentes de Innovación aceptaron participar, quienes se caracterizan por participar constantemente en instancias de estrategia corporativa. Finalmente se realizó una encuesta aplicada a 81 colaboradores de grandes organizaciones (Otzen, & Manterola, 2017).

Las empresas seleccionadas para la realización de las entrevistas y aplicación de encuestas corresponden a organizaciones chilenas con más de 200 trabajadores, con diversidad de rubros como energía, telecomunicaciones, finanzas y banca, manufactura, y construcción.

Entrevistas

Las entrevistas semi-estructuradas fueron realizadas y grabadas mediante Google Meet (formato virtual), para luego transcribirlas y tabularlas. La pauta de preguntas fue:

1. ¿Qué entiende usted por innovación sostenible?

2. Para usted: ¿Qué significa la madurez de innovación sostenible dentro de una empresa?
3. ¿Cómo están abordando la innovación sostenible en la empresa donde trabaja?
4. ¿Qué oportunidades observa al incorporar la sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?
5. ¿Qué dificultades o problemáticas observa al incorporar sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?
6. ¿Tiene propuestas específicas para aumentar el grado de madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabaja? ¿Cuáles?
7. Si yo le propusiera analizar el grado de madurez de la innovación sostenible en las organizaciones, teniendo en cuenta la adopción de una estrategia, una estructura organizacional, con recursos asignados y la cultura. ¿Qué opina de esa manera de analizarlo?
8. ¿Cuál es el enfoque estratégico de la empresa donde trabaja en cuanto a la innovación sostenible?
9. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría al despliegue estratégico?
10. ¿Cómo se estructura organizacionalmente la innovación sostenible?
11. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la estructura organizacional?
12. ¿Cómo se despliega la asignación de recursos para la innovación sostenible?
13. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la asignación de recursos?
14. ¿Cómo considera que se ha realizado la adopción cultural dentro de la empresa donde trabaja?
15. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la adopción cultural?
16. Considerando todo lo que hemos conversado y sin considerar necesariamente un promedio, siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. En su opinión: ¿Cuál es el grado de madurez de innovación sostenible en su empresa? ¿Por qué?

Encuesta

La encuesta fue realizada mediante Google Forms para luego tabularlas. Las preguntas fueron:

Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. En la empresa donde trabajas:

1. ¿Qué nota le pondrías al despliegue estratégico para la innovación sustentable?
2. ¿Qué nota le pondrías a la estructura organizacional para la innovación sustentable?
3. ¿Qué nota le pondrías a la asignación de recursos para la innovación sustentable?
4. ¿Qué nota le pondrías a la adopción cultural de la innovación sustentable en la empresa donde trabajas?
5. Sin considerar necesariamente un promedio de las respuestas anteriores, siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. En tu opinión: ¿Cuál es el grado de madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabajas?
6. Opcional: ¿Quieres dejar algún comentario o reflexión?

Hemos examinado detalladamente la innovación sostenible en grandes empresas chilenas a través de un enfoque deductivo, identificando criterios que nos permiten evaluar su nivel de madurez percibido. Además, hemos mantenido sensibilidad hacia posibles situaciones emergentes a través de un proceso inductivo, basándonos en la revisión de documentos y observaciones. La categorización resultante representa una selección de factores y elementos relevantes, si bien reconocemos la posibilidad de una mayor diversificación debido a la amplitud del constructo y su aplicación práctica.

Se procuró la participación informada y voluntaria de los participantes; se tomaron medidas para garantizar la confidencialidad de la información y validarla con los propios entrevistados y encuestados.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Presentación de resultados
 - b. Discusión de resultados
 - c. Análisis del grado de madurez
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación mixta, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Este estudio examina el nivel de innovación sostenible en las empresas de Chile, abordando aspectos como estrategia, cultura organizacional, asignación de recursos y estructura organizativa. Con este propósito, durante el año 2023, se llevaron a cabo entrevistas con preguntas abiertas y encuestas para recopilar datos destinados a análisis futuro. Se solicitó a los participantes que respondieran a preguntas y temas específicos, expresando sus ideas y respuestas con sus propias palabras.

La metodología empleada en esta investigación es de índole descriptiva, ya que implica la medición y recopilación de información de diversas facetas o dimensiones del elemento bajo estudio.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entrevistado 1: 3 de octubre de 2023

Entrevistado 2: 11 de octubre de 2023

Entrevistado 3: 18 de octubre de 2023

Entrevistado 4: 25 de octubre de 2023

Entrevistado 5: 26 de octubre de 2023

Entrevistado 6: 30 de octubre de 2023

Entrevistado 7: 31 de octubre de 2023

Encuestas: entre el 30 de octubre al 14 noviembre de 2023

Coherencia con lo planificado:

La planificación inicial de este trabajo proyectó entrevistar a 10 Gerentes y Sub Gerentes de Innovación de grandes empresas chilenas para evaluar la saturación de respuestas, para lo cual se invitaron a participar 12 informantes. Sin embargo, a pesar de las insistencias y

cercanía con ellos, sólo 7 líderes aceptaron participar; los demás no encontraron espacio en su agenda o no respondieron la solicitud.

Después de someter la pauta inicial de preguntas a un proceso de piloto con un Sub Gerente de Innovación (cabe destacar que la entrevista final se llevó a cabo con su superior jerárquico), se identificaron áreas de mejora. La complejidad del tema propició respuestas poco precisas, lo que llevó a ajustar algunas preguntas para hacerlas más explicativas y obtener información más detallada durante la entrevista final.

A pesar de haber saturado en las entrevistas, los resultados cuantitativos eran poco representativos para ser concluyentes, para lo cual la investigación debió ser fortalecida a través de una encuesta a colaboradores de grandes empresas.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Los entrevistados tienen alto conocimiento de la estrategia del negocio, permitiendo entregar revelaciones clave acerca de la madurez de innovación corporativa.
- Las entrevistas fueron respaldadas con un consentimiento informado, y transparencia respecto al manejo de los datos.
- Permitted dar respuesta a la pregunta de investigación.
- Entregó cuáles son las principales brechas percibidas en innovación sostenible.
- Se contrastaron los datos entregados por los entrevistados (Gerentes y Sub Gerentes de Innovación) con una encuesta que permitió aumentar la muestra.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Dado que las fortalezas y debilidades de innovación sostenible son diferentes en cada empresa, para entregar un diagnóstico más certero, se debe aplicar un instrumento hacia una mayor muestra.
- Al evaluar la percepción del 1 al 7 de innovación sostenible, se sometió a criterios poco estándar o consensuados por todos los entrevistados y encuestados.
- Baja participación de entrevistados; fueron invitados 12 Gerentes y Sub Gerentes de Innovación de grandes empresas chilenas, de los cuales sólo 7 aceptaron participar. Esto podría estar generando un sesgo; que sólo aquellos que perciben un grado de madurez mayor hayan sido los informantes clave del estudio.

Población y muestras

En el marco metodológico se abordaron aspectos cruciales relacionados con la población estudiada, destacando la selección de la muestra. Es importante señalar que, para la elección de los entrevistados, se optó por un enfoque no probabilístico, enfocándose en profesionales dentro de la organización. Esta decisión se respaldó en la percepción de que, dada su posición de liderazgo en innovación y participación en la estrategia corporativa, poseían un conocimiento más amplio sobre la materia en cuestión. Para complementar los datos cuantitativos, se recurrió a una muestra no probabilística a través de encuestas, dirigiéndose a individuos de una red de contactos de LinkedIn que aportaron sus perspectivas al estudio.

Instrumento

Como se mencionó previamente, se implementó un enfoque mixto para recopilar información acerca de la percepción del nivel de madurez en innovación sostenible dentro de las empresas chilenas. El cuestionario se diseñó con el propósito inicial de explorar las definiciones conceptuales de los participantes y comprender su percepción del entorno. Posteriormente, se profundizó en su perspectiva sobre el análisis de madurez, culminando en la evaluación del grado de madurez en sus respectivas organizaciones. La pauta de entrevista abarcó un total de 16 preguntas cuidadosamente seleccionadas para abordar estos aspectos de manera integral.

1. ¿Qué entiende usted por innovación sostenible?
2. Para usted: ¿Qué significa la madurez de innovación sostenible dentro de una empresa?
3. ¿Cómo están abordando la innovación sostenible en la empresa donde trabaja?
4. ¿Qué oportunidades observa al incorporar la sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?
5. ¿Qué dificultades o problemáticas observa al incorporar sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?
6. ¿Tiene propuestas específicas para aumentar el grado de madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabaja? ¿Cuáles?

7. Si yo le propusiera analizar el grado de madurez de la innovación sostenible en las organizaciones, teniendo en cuenta la adopción de una estrategia, una estructura organizacional, con recursos asignados y la cultura. ¿Qué opina de esa manera de analizarlo?
8. ¿Cuál es el enfoque estratégico de la empresa donde trabaja en cuanto a la innovación sostenible?
9. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría al despliegue estratégico?
10. ¿Cómo se estructura organizacionalmente la innovación sostenible?
11. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la estructura organizacional?
12. ¿Cómo se despliega la asignación de recursos para la innovación sostenible?
13. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la asignación de recursos?
14. ¿Cómo considera que se ha realizado la adopción cultural dentro de la empresa donde trabaja?
15. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la adopción cultural?
16. Considerando todo lo que hemos conversado y sin considerar necesariamente un promedio, siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. En su opinión: ¿Cuál es el grado de madurez de innovación sostenible en su empresa? ¿Por qué?

La encuesta midió sólo la puntuación percibida acerca de estrategia, estructura organizacional, recursos, y cultural. Esta parte del instrumento consta de 6 preguntas, tal como se muestra en la tabla siguiente.

Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. En la empresa donde trabajas:

1. ¿Qué nota le pondrías al despliegue estratégico para la innovación sustentable?

2. ¿Qué nota le pondrías a la estructura organizacional para la innovación sustentable?
3. ¿Qué nota le pondrías a la asignación de recursos para la innovación sustentable?
4. ¿Qué nota le pondrías a la adopción cultural de la innovación sustentable en la empresa donde trabajas?
5. Sin considerar necesariamente un promedio de las respuestas anteriores, siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. En tu opinión: ¿Cuál es el grado de madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabajas?
6. Opcional: ¿Quieres dejar algún comentario o reflexión?

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se utilizó un instrumento fundamentado en una entrevista semi-estructurada, mediante un cuestionario de respuestas abiertas. Esto posibilitó la categorización de las respuestas en áreas clave, centralizando la información para un análisis posterior de naturaleza cualitativa. Además, se contrastaron los puntajes asignados con la información resultante las encuestas, enriqueciendo así la evaluación global del estudio.

2.3 Los datos recogidos:

Los resultados fueron clasificados según categorías clave, con la finalidad de agrupar la información para un análisis posterior, tal como se observa en la Tabla I. Aquellas preguntas que solicitaron a los entrevistados la asignación de nota del 1 al 7, que son las mismas interrogantes realizadas a los encuestados, fueron tratados mediante promedio; por lo que fueron sacadas de la siguiente tabla.

Tabla 1: Preguntas y categorías del estudio

Preguntas	Categorías
Pregunta 1: ¿Qué entiende usted por innovación sostenible?	Novedoso cuidando medioambiente y sociedad
	Innovación para mejorar parámetros de sostenibilidad
	Innovación tiene que ser sostenible
Pregunta 2: Para usted: ¿Qué significa la madurez de innovación sostenible dentro de una empresa?	Mejorar métricas concretas
	Que esté presente en el día a día
	Exigencias de stakeholders
	Instauración del método
Pregunta 3: ¿Cómo están abordando la innovación sostenible en la empresa donde trabaja?	Resolviendo brechas de sostenibilidad
	Inversión sostenible
	No lo tienen declarado
	Su Gerencias tiene al menos un foco asociado a la sostenibilidad
Pregunta 4: ¿Qué oportunidades observa al incorporar la sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?	Equipo interno
	Relato comunicacional
	Oferta de nuevos servicios
	Comercial
	Optimización
	Normativo
Pregunta 5: ¿Qué dificultades o problemáticas observa al incorporar sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?	Adopción cultural
	Debe ser diseñado el servicio de cero
	Esfuerzo costoso e impacto incierto
	Priorización estratégica
	Clientes (personas) priorizan lo económico
Pregunta 6: ¿Tiene propuestas específicas para aumentar el grado de	Prefiere mantenerlo en reserva
	Cultura y comunicación
	Incorporación en estrategia de la compañía

madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabaja? ¿Cuáles?	Estructura organizacional
	Aumentar recursos
	Vigilancia del entorno
Pregunta 7: Si yo le propusiera analizar el grado de madurez de la innovación sostenible en las organizaciones, teniendo en cuenta la adopción de una estrategia, una estructura organizacional, con recursos asignados y la cultura. ¿Qué opina de esa manera de analizarlo?	De acuerdo, pero lo principal es la estrategia y gobernanza
	De acuerdo
	No tan de acuerdo, la estrategia va sobre los otros 3 temas
	No tan de acuerdo, falta medición de resultados
Pregunta 8: ¿Cuál es el enfoque estratégico de la empresa donde trabaja en cuanto a la innovación sostenible?	Estrategia definida
	Reconoce la importancia, pero no es prioritario
	A través de focos disruptivos e innovaciones adyacentes
	Si bien no hay enfoque estratégico, se está trabajando a través de la innovación
Pregunta 10: ¿Cómo se estructura organizacionalmente la innovación sostenible?	Con Gerencias de innovación y sostenibilidad separadas, pero trabajo colaborativo
	Con Gerencias de innovación y sostenibilidad separadas y empuja sostenibilidad
	Una misma sub-gerencia
	Con área de innovación en la empresa y otra del holding
	Con Gerencias separadas y hay poco trabajo conjunto
	Con Gerencias de innovación y sostenibilidad separadas y empuja innovación
Pregunta 12: ¿Cómo se despliega la asignación de recursos para la innovación sostenible?	HH de innovación y sostenibilidad
	Recursos económicos desde presupuesto de la Gerencia
	Se levantan recursos económicos por proyecto

	Sólo hay equipo, no presupuesto
Pregunta 14: ¿Cómo considera que se ha realizado la adopción cultural dentro de la empresa donde trabaja?	Falta aprendizaje para dejar de empujar constantemente
	Dos temas maduros por separado, pero incipiente como innovación sostenible
	Adopción cultural rápida
	Hay que fomentarlo constantemente

(Fuente elaboración propia)

2.4 Análisis e interpretación de los datos

Pregunta 1: ¿Qué entiende usted por innovación sostenible?

Si analizamos los resultados de la primera pregunta de la entrevista realizada a Gerentes de Innovación asociada al significado de la innovación sostenible, no existieron respuestas únicas. En efecto, de 7 entrevistados existieron 9 respuestas, por lo que contribuyeron revelando distintas miradas. Un 44,4% de las respuestas se alinea con la perspectiva de que la innovación tiene que ser sostenible, reflejado en la afirmación "Para mí la innovación tiene que ser sostenible, si no, no es innovación" (Entrevistado 3). Por otro lado, un 33,3% entiende que es lo novedoso cuidando medioambiente y sociedad, como ilustra la cita "Entenderíamos innovación sostenible como aquella innovación que busca tener ese triple impacto" (Entrevistado 5). Además, un 22,2% de las respuestas mencionaron que es aquella innovación para mejorar parámetros de sostenibilidad, reflejada en la respuesta "En cómo la empresa aplica la innovación para mejorar en los parámetros de lo que yo defina como sostenibilidad" (Entrevistado 2). Estas respuestas ponen de manifiesto una notable diversidad de perspectivas en relación con el significado de la innovación sostenible. Este hallazgo no solo subraya la complejidad inherente al concepto, sino que también resalta la marcada subjetividad que lo rodea. La necesidad de una comprensión más amplia y compartida de este término se vuelve evidente, sugiriendo la importancia de difundir de manera efectiva el entendimiento y la interpretación de la innovación sostenible en el contexto empresarial.

Pregunta 2: Para usted: ¿Qué significa la madurez de innovación sostenible dentro de una empresa?

En relación con la pregunta que buscó entender la comprensión de madurez de innovación sostenible dentro de una organización, también se expresaron 9 respuestas que revelan la variedad de enfoques que concluyen la necesidad de considerar múltiples dimensiones para evaluar su implementación efectiva. La mayoría, con un 44,4%, indicó que esté presente en el día a día que respalda opiniones como “Sean conceptos de la agenda y gestión del día a día, y no haya otro concientizándome o empujándome” (Entrevistado 2). Opiniones similares se relacionan a la instauración de un método, donde un 22,2% de las respuestas estuvieron asociadas y se reflejan con la afirmación “Podrías llegar a tener una estructura de innovación corporativa con foco sostenibilidad siempre y cuando en su gran mayoría el modelo esté bien integrado a nivel compañía” (Entrevistado 7). Un 22,2% de las respuestas apuntaron a mejorar métricas concretas, destacando “Poder entender en qué línea base me encuentro, qué cosas tengo que mejorar para evolucionar en algo. Tiene que ver con métricas concretas que puedo tomar, y evolucionar en un estado” (Entrevistado 1).

Pregunta 3: ¿Cómo están abordando la innovación sostenible en la empresa donde trabaja?

Si revisamos los resultados de cómo están abordando la innovación sostenible en la empresa donde trabajan, un 37,7% de las respuestas se asocian que resolviendo brechas de sostenibilidad, denotando que sus organizaciones tienen detectado cuáles son las deficiencias en términos sociales y ambientales, queriendo tanto satisfacer necesidades del mercado, su imagen, y cumplimiento regulatorio, reflejado en textualidades como “La empresa tiene una estrategia de sostenibilidad, y los indicadores que tienen un GAP son resueltos de una manera novedosa” (Entrevistado 1) y “Estamos permanentemente viendo cuáles son los requerimientos que tienen los clientes (sobre sostenibilidad) y que tan lejos estamos de esos requerimientos” (Entrevistado 3). Con el mismo porcentaje (37,7%), los entrevistados manifestaron que su Gerencias tiene al menos un foco asociado a la sostenibilidad, queriendo decir que es explícito el encargo estratégico hacia su área para resolver problemáticas u oportunidades en materias de sostenibilidad, explicado con la afirmación “Tenemos un foco (estratégico) formalizado desde el inicio para la innovación

corporativa en términos de sostenibilidad” (Entrevistado 5). De manera contraria, hubo una respuesta asociada a que hoy no lo tienen declarado, con la explicación “Hoy día no lo tenemos materializado dentro del modelo actual de innovación (...) pero sí lo hacemos en un nivel de madurez más bajo” (Entrevistado 7). Sin embargo, el entrevistado da indicios que están trabajando para poder declararlo, mediante la textualidad “Este año ya salió la política de diversidad y la estructura de sostenibilidad. Ya se están empezando a hacer las mediciones y hay ciertas directrices que nos llevan a elevar el nivel de madurez desde el punto de vista de cómo integramos la sostenibilidad en todos los ejes de nuestro cliente, innovación es uno de ellos” (Entrevistado 7).

Pregunta 4: ¿Qué oportunidades observa al incorporar la sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?

Sobre las oportunidades de incorporar la innovación sostenible en la empresa donde trabajan, se visualizan 15 temas respondidos, donde predominan dos enfoques clave. Un 33,7% de los entrevistados mencionó el punto de vista comercial especialmente para clientes empresariales (B2B) que deben cumplir con normativas y certificaciones empresariales, sorprendiendo además que existe una percepción de bajo interés por parte de los consumidores finales (B2C) hacia productos y servicios de innovación sostenible, a pesar de reconocer que es un segmento en crecimiento, expresado en “Nuestros clientes (empresas) nos están exigiendo cada vez más, entonces tenemos una ventaja relevante en la adjudicación de licitaciones” (Entrevistado 3), y “Terminan apareciendo algunos que otros clientes interesados porque saben que hay una preocupación detrás (de innovación sostenible). Hoy día son los menos, pero antes no existían (Entrevistado 5). Asimismo, un 26,7% hace alusión al beneficio del relato comunicacional y la capacidad de comunicar y destacar el compromiso con la innovación sostenible para el beneficio de su marca, expresado en textualidades como “Poder decir que somos parte de las empresas que se hacen cargo de la sostenibilidad” (Entrevistado 2). Este análisis resalta la dualidad de las oportunidades, combinando ventajas comerciales con beneficios comunicacionales, y sugiere la necesidad de un enfoque equilibrado que aborde tanto las demandas del mercado como la construcción de una narrativa coherente en torno a la sostenibilidad.

Pregunta 5: ¿Qué dificultades o problemáticas observa al incorporar sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?

En relación con las dificultades observadas al incorporar innovación sostenible en sus organizaciones, se obtuvieron 13 respuestas de los 7 entrevistados, quienes revelaron los desafíos significativos en varias dimensiones y que son complejos de resolver. Un 38,5% de estas hacen referencia a la adopción cultural, manifestado en afirmaciones como “Cultura es el mayor desafío: que no quieren, que no le creen, que no le den el valor” (Entrevistado 4). Además, un 23% mencionó que el esfuerzo es costoso y el impacto incierto, explicado en la textualidad “Es de muy largo plazo, son esfuerzos costosos y el impacto es a largo plazo e incierto (Entrevistado 2). Un 15,4% de las respuestas se asocian a la priorización estratégica, reflejándose en la afirmación “Priorizarlo y ponerlo dentro de la agenda, sobre todo con las áreas que están más en el día a día (Entrevistado 3). Otro de los obstáculos identificados por un 15,4%, es que los clientes (personas) priorizan lo económico, expresado en “La dificultad es el poder visibilizar (a clientes “persona”) de manera concreta los beneficios de poder seguir o impulsar iniciativas de innovación sostenible” (Entrevistado 5). Este análisis subraya la complejidad y la interconexión de los desafíos al incorporar innovación sostenible, destacando la necesidad de estrategias que aborden tanto factores culturales como económicos, que permitan equilibrar la gestión de expectativas y el análisis de sus resultados en la implementación de proyectos de innovación sostenible en las organizaciones.

Pregunta 6: ¿Tiene propuestas específicas para aumentar el grado de madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabaja? ¿Cuáles?

Cuando se preguntó a los entrevistados por propuestas específicas para aumentar el grado de madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabajan, ninguno propuso actividades o planes específicos; sino los aspectos que debieran mejorar. Un 30,8% de las respuestas fueron acerca de la cultura y comunicación, explicado en “Yo creo que la cultural es clave, eso ayuda a estar constantemente buscando nuevas oportunidades, a hacer mejor las cosas en todo ámbito” (Entrevistado 6), y también en “Tener mapeado (el entorno) y comunicar internamente las brechas que tenemos, para ir desarrollando esa madurez y entender dónde está la expectativa de nuestro grupo de interés (Entrevistado 3). Además, un 23% de los entrevistados mencionó la estructura organizacional, indicando la necesidad de

una mayor integración entre gerencias involucradas, manifestado en afirmaciones como “Falta, a nivel de madurez, juntar las partes (gerencias de innovación y sostenibilidad) y el próximo año va a ser el idóneo” (Entrevistado 5). Un 15,4% de las respuestas fueron hacia la incorporación en la estrategia de la compañía, explicado en “Generar y validar la estrategia, y después ir comunicando actividades para que todos vayan viendo que sí se puede hacer que la innovación (sostenible)” (Entrevistado 4). Con la misma cantidad de respuestas, de un 15,4%, los entrevistados expresaron que mediante la vigilancia del entorno que permitan estar al tanto de estándares y mercado, con textualidades como “Estar permanentemente mirando para afuera de la compañía, como las normativas, hacer benchmarks, y revisar lo que los distintos estándares nuevos están exigiendo (Entrevistado 3).

Pregunta 7: Si yo le propusiera analizar el grado de madurez de la innovación sostenible en las organizaciones, teniendo en cuenta la adopción de una estrategia, una estructura organizacional, con recursos asignados y la cultura. ¿Qué opina de esa manera de analizarlo?

Al analizar los resultados de la pregunta que pide a los entrevistados analizar el grado de madurez de innovación sostenible en las organizaciones mediante la adopción de una estrategia, estructura organizacional, asignación de cursos y cultura, la mayoría estuvo de acuerdo. Un 42,9% expresó estar de acuerdo, pero lo principal es la estrategia y gobernanza, explicado en afirmaciones como “Se podría analizar así. Y la piedra angular es que la compañía cuente con una estrategia de sostenibilidad; es lo más importante” (Entrevistado 1) y “La componente de gobernanza en estrategia es muy importante. Pero me parecen bien las cuatro variables” (Entrevistado 3). Un 28,6% de los entrevistados afirmó estar de acuerdo sin mayores alcances, con textualidades como “Yo creo que, si se cumplen esas cuatro, hay una empresa que está innovando bien” (Entrevistado 4) y “Me parece bien ese enfoque (...) cuando vemos las mediciones son varios ejes de impacto y en general se consolidan en esos” (Entrevistado 7). Fueron dos los entrevistados quienes expresaron no estar de acuerdo; el primero, que representa un 14,2% de la muestra, dijo no estar tan de acuerdo, dado que la estrategia va sobre los otros temas, con la expresión “Se me mezclen un poco: por un lado, la estrategia yo la veo sobre los otros tres conceptos” (Entrevistado 5). Finalmente, otro entrevistado, con un 14,2%, expresó no estar de acuerdo porque falta la medición de

resultados, al sugerir la necesidad abordar un componente adicional, con la textualidad “Estoy midiendo cómo opera la empresa (con la propuesta), pero no los nuevos resultados de cómo opera. Entonces, capaz que ahí me falta uno de impacto” (Entrevistado 6).

Pregunta 8: ¿Cuál es el enfoque estratégico de la empresa donde trabaja en cuanto a la innovación sostenible?

Un 57,1% los entrevistados reconoce tener una estrategia definida para la innovación sostenible, con afirmaciones como “Tenemos una estrategia de sostenibilidad definida y consensuada” (Entrevistado 1), “Nosotros estamos alineados a la estrategia de la compañía que tiene siete grandes pilares; nosotros apoyamos a que se cumpla la agenda estratégica” (Entrevistado 4), “La innovación está instaurada en la estrategia a tal nivel de que es uno de los seis focos estratégicos que están definidos prioritarios en la estrategia hoy (...) dentro de este foco, uno de los puntos principales es la sostenibilidad (Entrevistado 5). Uno de los entrevistados, que representa al 14,3% de la muestra, sostuvo que en la empresa donde trabaja se reconoce la importancia, pero no es prioritario, explicado en “Este tipo de temas son que todos reconocemos que son importantes y tenemos que transitar con mayor fuerza. Pero el día a día de la empresa tiene hartos temas más y los accionistas deben tener resultados” (Entrevistado 2). Llama la atención la postura de otro entrevistado (un 14,3%) que expresa que, si bien no hay enfoque estratégico, se está trabajando mediante la innovación, lo que hace pensar que es un lineamiento de su Gerencia y no un convencimiento de la organización donde trabaja, con la expresión “En ninguna parte de nuestra estrategia o definición estratégica tenemos el componente explícito que haga referencia a innovación sostenible (...) sin embargo todas las iniciativas que nosotros (en la Gerencia de Innovación) desarrollamos tienen un enfoque social y económico” (Entrevistado 7).

Pregunta 9: Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría al despliegue estratégico?

A la hora de solicitar a los 7 entrevistados que califiquen el despliegue estratégico de la empresa donde trabajan en relación con innovación sostenible (ver figura 1), podemos identificar que aquellos que aseguraron tener una estrategia definida en la pregunta 8 (57,1%), le asignaron notas que fluctuaron entre un 5 y un 7. El entrevistado 2, quien

comentó que en la empresa donde trabaja se reconoce la importancia, pero no es prioritario, la calificó con un 3. Además, el entrevistado 7, quien aseguró que, si bien no existe un enfoque estratégico, se está trabajando mediante la innovación, puntuó esta pregunta con un 4. En promedio, las asignaciones por los entrevistados son de un 5.1, sin embargo, la encuesta que se aplicó a 81 colaboradores de grandes empresas chilenas revela que su percepción es de 4.5.

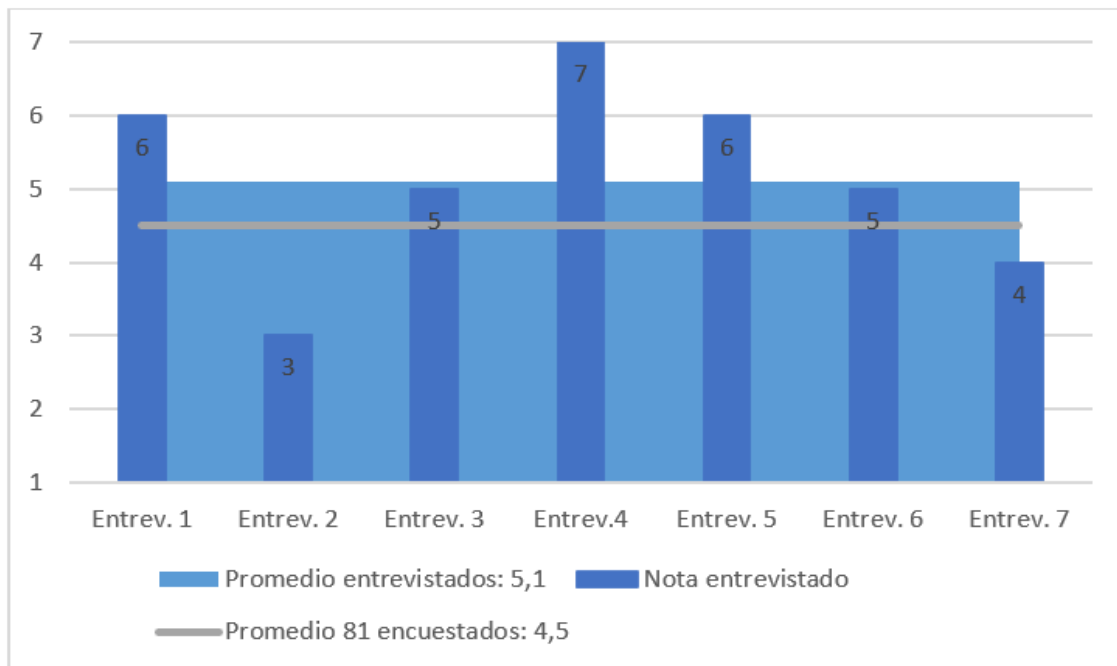


Figura 1: Despliegue estratégico en innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 10: ¿Cómo se estructura organizacionalmente la innovación sostenible?

En relación con la estructura organizacional en sus empresas, 5 entrevistados que representan un 71,4% de la muestra, aseguró que cuentan con Gerencias de Innovación y Sostenibilidad separadas, como lo manifiesta la expresión “La empresa tiene un área de sostenibilidad que depende del CEO de la empresa, y un área de innovación madura y transversal a la compañía, la cual trabaja con el área de sostenibilidad en estos proyectos” (Entrevistado 1). Sin embargo, en cada empresa existen diferentes grados de colaboración entre gerencias y qué área lleva el liderazgo por la innovación sostenible, llamando la atención expresiones como “Hace más o menos un año existe una unidad de sostenibilidad (...) y nosotros (Gerencia de Innovación) trabajamos colaborativamente pero de manera poco recurrente” (Entrevistado 7), “Todavía tenemos muchos silos y no logramos hacer el cambio

de mindset” (Entrevistado 4), y “Hoy tenemos un equipo de sostenibilidad el que está haciendo puente o generando capacidades de innovación sustentable” (Entrevistado 2). Un caso que destaca dentro de las empresas es aquella que asegura que Innovación y Sostenibilidad pertenecen a una misma sub-gerencia, explicado en “Tenemos la Gerencia de Planificación Comercial, que es transversal a los negocios y depende directo del Gerente General. Yo estoy como Sugerente de Sostenibilidad e Innovación” (Entrevistado 3).

Pregunta 11: Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la estructura organizacional?

A la hora de solicitar a los 7 entrevistados que le pongan nota a la estructura organizacional, el 57,1% lo califica con nota 5 (ver figura 2). La nota más alta, con un 7, fue entregada por un entrevistado (14,3% de la muestra) quien destacó la madurez de ambas Gerencias y su trabajo colaborativo (Entrevistado 1) en la pregunta 10. La calificación más baja, de un 3, corresponde al informante que mencionó la consolidación temprana de la Gerencia de Sostenibilidad y que trabajan con su Gerencia de manera poco recurrente (Entrevistado 7). El promedio de las calificaciones en las entrevistas fue de 4.9, sin embargo, en las encuestas realizadas a colaboradores de grandes empresas de Chile, fue de un 4.1.

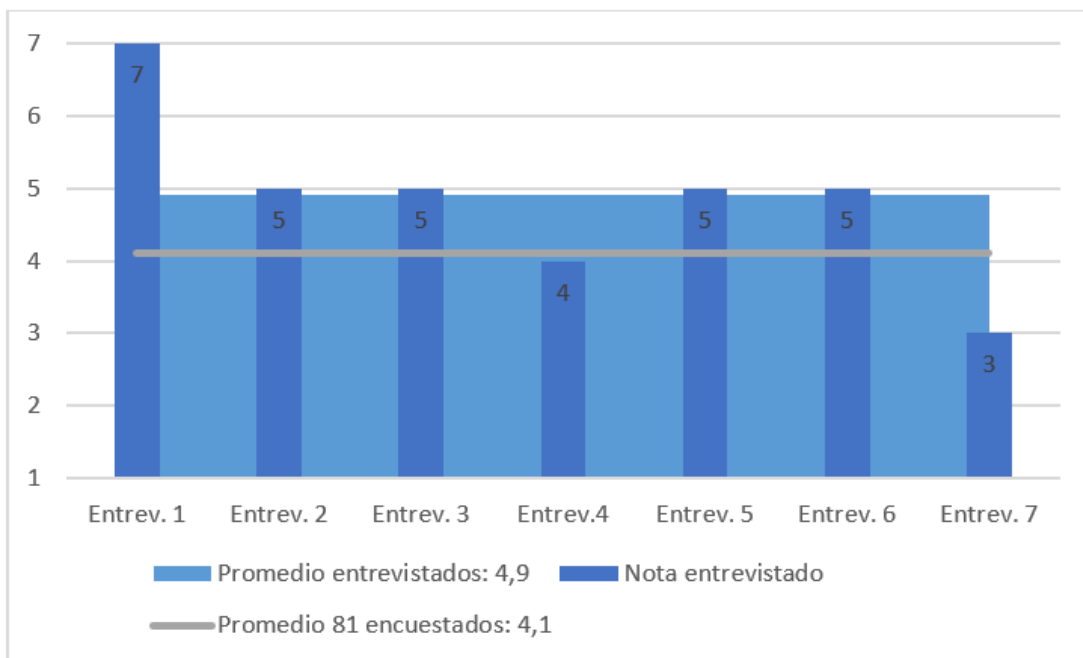


Figura 2: Estructura organizacional para la innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 12: ¿Cómo se despliega la asignación de recursos para la innovación sostenible?

Al analizar los resultados de las entrevistas en relación con la asignación de recursos para la innovación sostenible, un 33,3% mencionó los recursos económicos que provienen de la Gerencia donde trabajan, manifestado en “Con un presupuesto anual hacer todo (consultoría, pilotos, etc.). Y obviamente, las iniciativas estratégicas también vienen con presupuesto” (Entrevistado 6). Además, un 33,3% afirmó que se levantan recursos económicos por proyecto, explicado en “Los proyectos se evalúan a través de esta lógica (económica u homologado a esta) y luego la asignación del recurso en base al caso de negocios que se vaya presentando” (Entrevistado 5). Además, un 22,2% hizo alusión a la asignación de HH de innovación y sostenibilidad, explicado en “De forma colaborativa porque trabajan en conjunto profesionales de innovación y sostenibilidad, y además los recursos están cuando los proyectos hacen sentido” (Entrevistado 1). Finalmente, cabe destacar el caso de un entrevistado (11,1% de la muestra) que mencionó que sólo hay equipo, no presupuesto para la innovación sostenible, en la expresión “Sólo hay un componente de equipo” (Entrevistado 2).

Pregunta 13: Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la asignación de recursos?

Un 57,1% de los entrevistados calificó con nota 6 a la asignación de recursos de la innovación sostenible en las organizaciones donde trabajan (ver figura 3). Como era de esperar, el informante que mencionó que no tienen presupuesto sino sólo recursos humanos, asignó la nota más baja de la muestra, un 3. El promedio de calificaciones de los entrevistados para este ítem fue de 5. Por parte de los encuestados, perciben en promedio que la asignación de recursos es de 4.4.

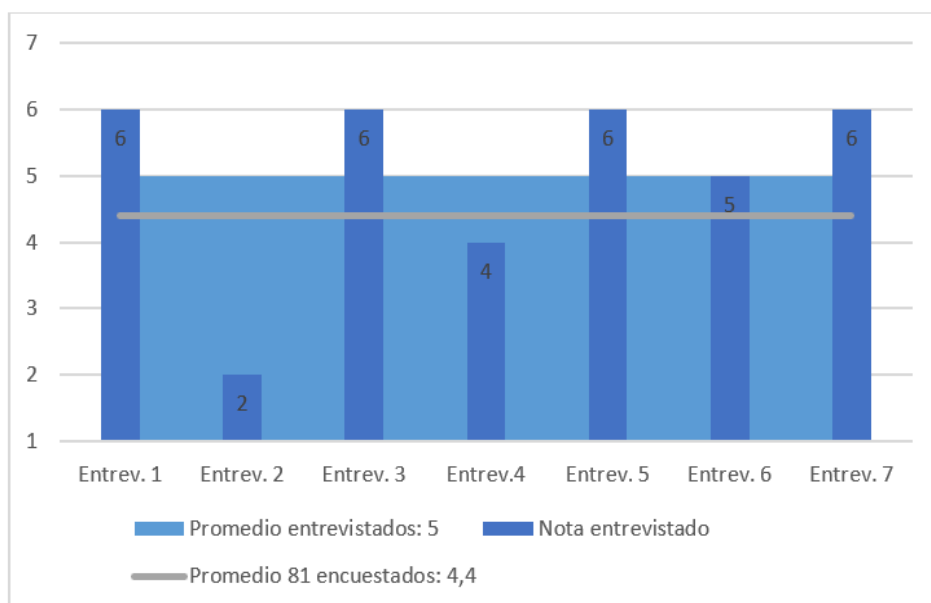


Figura 3: Asignación de recursos para la innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 14: ¿Cómo considera que se ha realizado la adopción cultural dentro de la empresa donde trabaja?

Con relación a la adopción cultural al interior de las organizaciones, un 57,1% de los entrevistados piensan que falta aprendizaje para dejar de empujar constantemente la innovación sostenible, evidenciado en textualidades como “Falta aprender de estos temas en todas las capas (de la estructura organizacional) para poder diseñar cosas nuevas y sostenibles” (Entrevistado 1), y “Incipiente todavía, pero con mucha fuerza en el último tiempo” (Entrevistado 7). Llama la atención que el entrevistado que ha comunicado elementos que caracterizan una mayor madurez de innovación sostenible, respondió que en la empresa donde trabaja hay que fomentarlo constantemente, expresado en la textualidad “Aquí yo creo que estábamos más mal, porque hay que fomentarlo constantemente” (Entrevistado 6).

Pregunta 15: Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la adopción cultural?

Acerca de la calificación del grado de madurez de adopción cultural de innovación sostenible, un 42,9% de los informantes le asignó un 4, y otro 42,9% lo calificó con un 5 (ver figura 4). En promedio, los entrevistados puntúan con un 4.7 a este ítem. Por otro lado, los 81

colaboradores de grandes empresas chilenas expresaron que el nivel de madurez percibido es de 4.5.

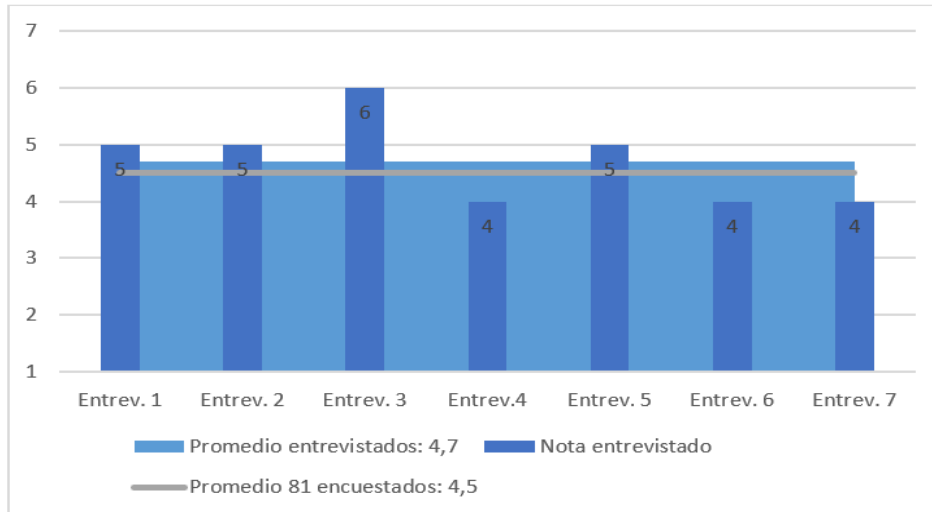


Figura 4: Adopción cultural para la innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

Pregunta 16: Considerando todo lo que hemos conversado y sin considerar necesariamente un promedio, siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. En su opinión: ¿Cuál es el grado de madurez de innovación sostenible en su empresa? ¿Por qué?

Finalmente, al realizar la pregunta a los entrevistados sobre el grado de madurez que perciben en sus organizaciones con relación a la innovación sostenible, un 42,9% de la muestra le puso un 4, y el mismo porcentaje la nota de 5. El promedio de notas asignadas es de un 4.5. En tanto, los encuestados la evalúan con un 4,3 (ver figura 5).

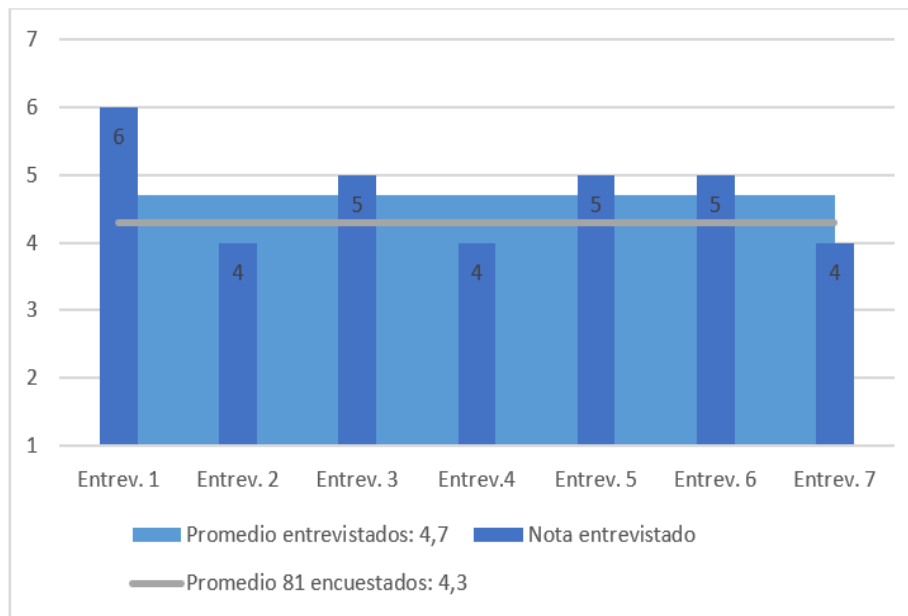


Figura 5: Grado de madurez de la innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

2.5 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que la innovación sostenible es comprendida como característica esencial de la innovación, aquella que tiene triple impacto, y la manera de mejorar brechas de sostenibilidad, sin embargo, sorprende que un número significativo de Gerentes de Innovación muestran poca apropiación del concepto innovación sostenible dentro de sus respuestas. Además, se visualiza una falta de definición del nivel de madurez en innovación sostenible que va más allá de su incorporación en el día a día de la organización, de la instauración de un método, y la mejora de métricas concretas de sostenibilidad, mostrando una comprensión heterogénea respecto de un acento que no es tangible para los informantes clave. En cuanto a las oportunidades para la incorporación de la innovación sostenible en las empresas, se subraya el enfoque comercial especialmente para clientes empresariales (B2B) y el bajo interés por parte de los consumidores finales (B2C) hacia productos y servicios de innovación sostenible. Por último, en relación con las barreras observadas para la adopción de la innovación sostenible, se destaca la dificultad en la adopción cultural, que puede explicarse por la percepción de un esfuerzo costoso con un impacto incierto, además de una baja priorización estratégica. Estos hallazgos están en acuerdo con los resultados presentados por Padilla & Flores (2022), quienes afirman que la apropiación y el

empoderamiento son elementos fundamentales que llevan a las personas a modificar sus actitudes y pensamientos respecto a cuestiones ambientales.

Asimismo, el conocimiento del grado de madurez de la innovación sostenible puede ser difícil debido a la falta de un marco de referencia claro y estandarizado para evaluar la madurez de la innovación sostenible en las empresas (Xavier, et al., 2020). La baja preferencia del consumidor final por productos y servicios sostenibles, expresado en la entrevista, no se condice con los resultados de la Encuesta de Sustentabilidad en el Consumo (Sernac, 2022), donde el 52% de los individuos valora enormemente la sostenibilidad al momento de tomar decisiones de compra. En relación al hallazgo que los entrevistados creen que es costoso y con impacto incierto, los resultados de Lopes, et al. (2022), plantean que las empresas pueden implementar estrategias de innovación sostenible en sus modelos de negocio para mejorar su desempeño económico y aumentar su competitividad, como la innovación en el proceso de fabricación (producir más con menos), la innovación en el producto (modificar el producto para hacerlo más sostenible y ecológico) y la adopción de prácticas sostenibles en la gestión empresarial. Para abordar las brechas detectadas se propone capacitar a los colaboradores según sus niveles jerárquicos para la nivelación de conocimientos, comprensión de línea base en innovación sostenible y desarrollo de capacidades según el plan de desarrollo estratégico de la empresa. Desarrollar una campaña comunicacional orientada a los consumidores finales para la concientización de los beneficios y servicios de los productos sostenibles. Visibilizar los resultados en la organización de los proyectos de innovación sostenible para el convencimiento de los stakeholders de los impactos positivos de la inversión.

La segunda etapa del instrumento que revisó las propuestas de impacto de los entrevistados, no revelan planes concretos para aumentar el grado de madurez de innovación sostenible en las empresas donde trabajan, sino más bien se hizo hincapié en áreas críticas de mejora, tales como la importancia de la cultura y la comunicación como elementos clave; la relevancia de la estructura organizacional, indicando la necesidad de una mayor integración entre las gerencias de innovación y sostenibilidad; la incorporación de la innovación sostenible en la estrategia de la compañía, enfatizando la necesidad de generar y validar estrategias alineadas con la sostenibilidad; y la importancia de la vigilancia del entorno, destacando la necesidad

de estar al tanto de normativas y estándares. En relación con el método de análisis del grado de madurez de la innovación sostenible, se observa una clara inclinación positiva hacia la consideración de una estrategia, estructura organizacional, asignación de recursos y cultura, sin embargo, es notable que un grupo significativo señaló la primacía de la estrategia sobre los demás aspectos, y que un entrevistado expresó desacuerdo debido a la ausencia de medición de resultados, sugiriendo la necesidad de abordar este componente para evaluar la operatividad de los elementos anteriores en la implementación. Estos hallazgos están en acuerdo con los resultados presentados por Mingaleva, et al. (2022) donde algunos de los obstáculos para la innovación sostenible incluyen la resistencia al cambio y la falta de pensamiento estratégico dentro de la cultura organizacional, además de la relevancia de estrategias comunicacionales y el ajuste del sistema de valores y conocimientos al interior de la organización. En cuanto a la medición de madurez de innovación sostenible en las empresas, Xavier, et al. (2020) propone realizar una entrevista a responsables de innovación evaluando la estrategia, estructura, recursos y cultura, donde el primer tema engloba el diagnóstico, formulación de la estrategia, monitoreo y control, elementos que se hacen cargo de la medición de resultados mencionado por uno de los entrevistados. Para abordar las brechas detectadas se propone medir el grado de madurez innovación sostenible en cada una de las empresas que permita diagnosticar su inserción en los niveles de cada organización, para luego diseñar una estrategia con objetivos y metas tangibles asociada a la estructura, recursos y cultura. Parte del plan de transformación cultural debe incorporar la comunicación constante a los colaboradores que permita visibilizar el trabajo en las brechas detectadas en el diagnóstico.

En la última fase de la entrevista, destinada a determinar el grado de madurez de la innovación sostenible, reveló una diversidad de enfoques estratégicos. Aunque la mayoría de los participantes manifestó contar con una estrategia definida, resulta llamativo que algunos señalen que, a pesar de reconocer la importancia, la sostenibilidad no figura como prioritaria o que no existe un enfoque estratégico en la compañía. Esta diversidad se refleja en las calificaciones asignadas al despliegue estratégico, donde las empresas con estrategias definidas obtienen calificaciones más elevadas. Sin embargo, sorprende la discrepancia entre dichos resultados y la percepción de los encuestados (colaboradores), quienes evalúan la estrategia con más de un punto por debajo que los entrevistados. De todas formas, esta

diferencia de percepciones ocurre con todos los temas analizados, donde los colaboradores son más severos. En cuanto a la estructura organizacional, la mayoría cuenta con Gerencias de Innovación y Sostenibilidad separadas, pero la colaboración entre ellas varía significativamente, destacando una valoración más positiva en aquellas empresas con estructuras más maduras. En relación con la asignación de recursos, se observa una diversidad de enfoques, desde presupuestos anuales hasta asignación por proyecto. En el ámbito cultural, destaca la percepción de falta de aprendizaje para impulsar la innovación sostenible, con calificaciones que reflejan una evaluación moderada de la adopción cultural, y donde Gerentes y colaboradores están más de acuerdo con esta brecha. En la evaluación del grado de madurez general, se destaca que tanto los gerentes como los colaboradores asignan notas cercanas, reflejando una percepción equilibrada del estado actual de la innovación sostenible en las empresas.

Preocupan los hallazgos de los entrevistados que revelaron la falta de incorporación de la innovación sostenible en las estrategias de las compañías, dado que podrían traer consecuencias negativas como afectar su reputación y capacidad para atraer y retener a los clientes y colaboradores que valoran la sostenibilidad, además de limitar un crecimiento sostenible y mantener una ventaja competitiva en el largo plazo Mingaleva, et al. (2022). Con relación a la diferencia de percepciones del grado de madurez entre los entrevistados (Gerentes) y encuestados (colaboradores), y puede deberse a que los gerentes deben desarrollar un trabajo de gestión del cambio utilizando comunicaciones, persuasión y reuniones para dar las bajadas respectivas (Sandoval, 2014). Para acortar esta brecha, se propone comunicar las definiciones estratégicas dentro del plan de comunicaciones, además de diseñar e implementar un plan de gestión del cambio que permita permear dentro de toda la estructura organizacional los objetivos y planes que se están realizando en la compañía.

2.6 Análisis del grado de madurez

Al analizar las evaluaciones por cada entrevistado (ver figura 6), se observan algunas percepciones a destacar. El entrevistado 1 considera que la organización donde trabaja tiene un grado de madurez de 6, donde la estructura organizacional fue de 7 debido al arraigo e importancia de las Gerencias de Innovación y Sostenibilidad, y con un 5, la adopción cultural al interior de la empresa es su menor asignación. El entrevistado 2 calificó la peor nota de

todas las entrevistas, entregando un 2 a la asignación de recursos, y además un 3 al despliegue estratégico, recordando que sostuvo que en su organización no es prioritario, pero a pesar de ello calificó con un 5 a la estructura organizacional y la adopción cultural, y con un 4 de grado de madurez general. Calificaciones con menos desviaciones fueron las entregadas por el entrevistado 3, donde fluctuaron entre 5 y 6 todas las categorías. Llama la atención el caso del entrevistado 4, quien asignó un 7 al despliegue estratégico y todos los demás temas con un 4, que se explica por la percepción de trabajo en silos, y que, si bien ha habido mejoras en la adopción cultural, cree que debiera avanzar más rápido. El entrevistado 5 percibe la madurez general con un 5, destacando el despliegue estratégico y asignación de recursos con la asignación de un 6. En relación con el entrevistado 6, también lo calificó con nota general un 5, sin embargo, el ítem que mayor cree que hay que mejorar, es la adopción cultural debido a que no se ha instaurado en la organización, sino que constantemente se debe empujar y recordar. Finalmente, el entrevistado 7 calificó la madurez de innovación sostenible con un 4 en su organización, y un 3 a la estructura organizacional, debido a la reciente instauración de la Gerencia de Sostenibilidad y a que aún no se ha definido una estrategia de innovación sostenible, sin embargo, asigna con un 6 a la asignación de recursos porque hoy su Gerencia está invirtiendo en proyectos innovadores con componentes sociales.

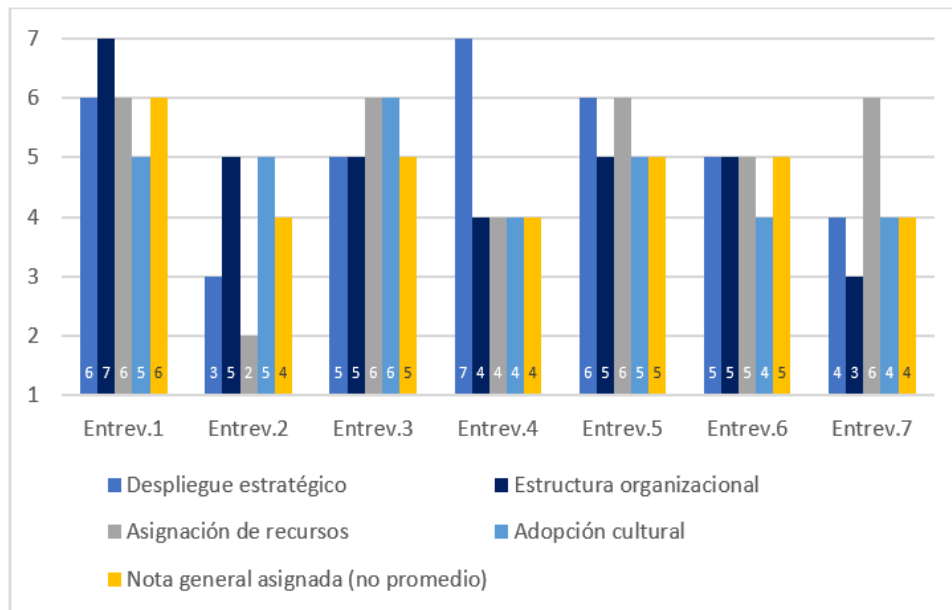


Figura 6: Notas asignadas por entrevistados (Fuente: Elaboración propia)

Promediando las notas de los entrevistados (ver figura 7), se observa que la nota más alta es entregada al despliegue estratégico, con un 5,1, lo que se podría catalogar como un nivel bueno, sin embargo, los colaboradores encuestados lo perciben con un 4,5. Esta diferencia de asignaciones se observa también en los siguientes ítem, pero con una menor variabilidad. La estructura organizacional fue evaluada en promedio con un 4,9 por parte de los entrevistados; y los encuestados asignaron con un 4,1, siendo lo peor percibido por dicho grupo. Una alta desviación obtuvo la asignación de recursos, donde los entrevistados otorgaron en promedio un 5 y los encuestados 4,4. La adopción cultural es el tema que menos obtuvo variación entre los entrevistados (4,7) y los encuestados (4,5), sin embargo, es la categoría con puntaje más bajo por parte de los Gerentes. De acuerdo con el este análisis promediado, los entrevistados creen que la madurez de innovación sostenible en las empresas donde trabajan es de 4,7 versus la evaluación de los encuestados, con un 4,3. Dado que la herramienta de medición no contempló una rúbrica o guía que permitiera a ambos grupos conocer el significado de cada nota, lo relevante es entender que existe una percepción general de grado medio de madurez en este tema, donde la adopción cultural presenta mayores desafíos (ver figura 8).

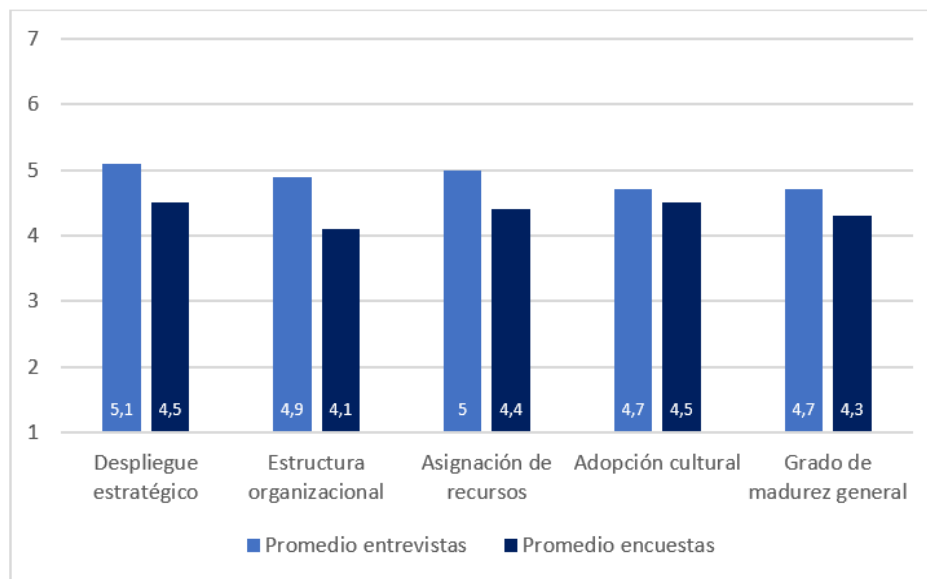


Figura 7: Notas asignadas por entrevistados (Fuente: Elaboración propia)

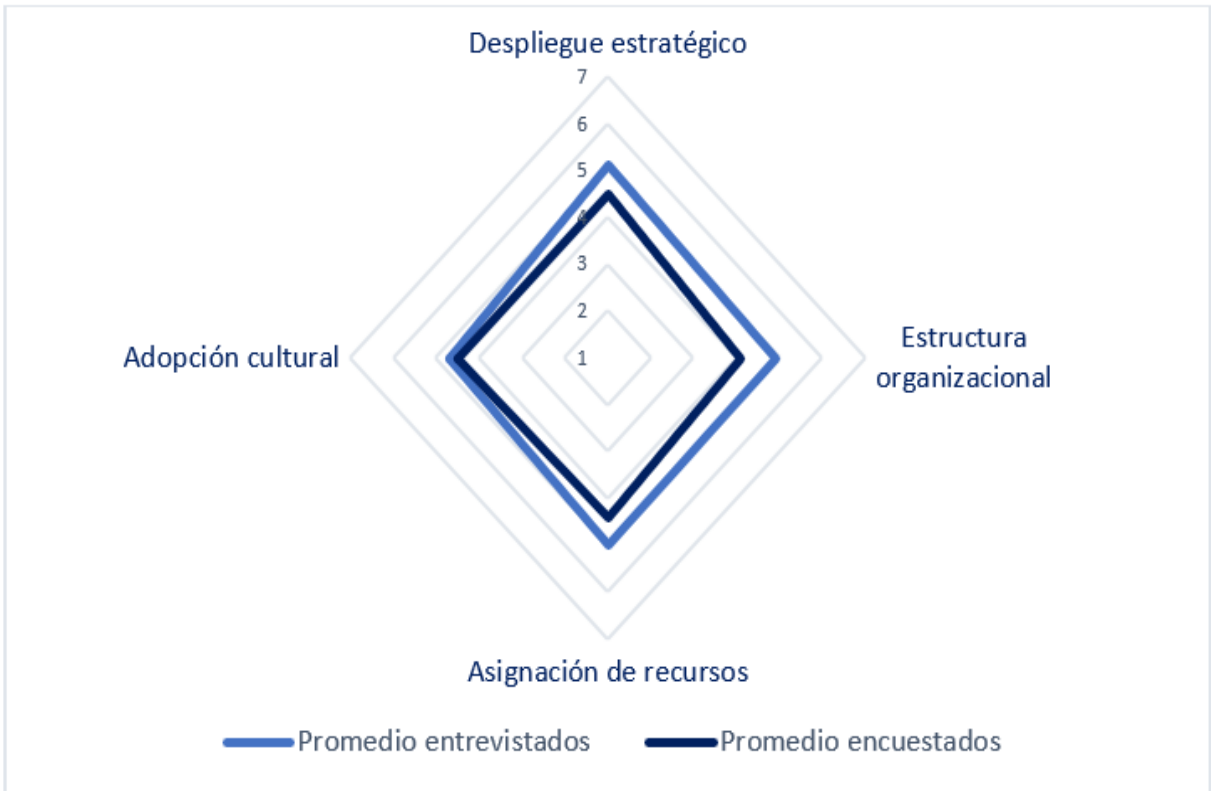


Figura 8: Grado de madurez de aspectos de la innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El documento ha sido redactado con atención para asegurar claridad y concisión al expresar sus ideas. Se han considerado las citas y referencias de los estudios pertinentes para respaldar el contenido. En resumen, se presenta como un artículo sintético para facilitar la consulta de aquellos interesados en la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

Diagnóstico de la percepción de la innovación sostenible en grandes empresas de Chile

Constanza Loreto Villegas Cantallopts

*Graduado del programa de Magister en Gestión de la Sustentabilidad,
Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo,
constanzavillegasc@gmail.com*

Resumen:

Este trabajo presenta un análisis de las opiniones respecto a la integración de aspectos estratégicos, estructurales, la asignación de recursos, y cultura asociados a la innovación sostenibles en compañías de gran tamaño de las principales regiones de Chile. El objetivo de esta investigación es analizar la percepción del grado de madurez que poseen las empresas en innovación sostenible para la generación de proyectos con impacto económico, social y medioambiental. Para lograrlo, se propuso un diseño mixto que consistió en una entrevista semi-estructurada aplicada a 7 Gerentes y Sub-gerentes de Innovación y una encuesta para 81 colaboradores de diferentes compañías, para la comprensión de sus visiones sobre el grado de madurez de la innovación sostenible en las organizaciones. Los datos muestran que existe una alta variación de fortalezas y elementos por mejorar de acuerdo a la realidad de cada organización, sin embargo un 42,9% de los entrevistados considera que el despliegue estratégico es lo más relevante a la hora de analizar su grado de madurez, y que en promedio la evalúan con un 4,7 (de 7), donde las principales brechas están en la adopción cultural de la organización, para lo cual evaluaron con un 4,7, y los encuestados con un 4,5. Se concluye que al interior de las empresas se percibe un grado medio de madurez asociado a la innovación sostenible, y que para saber con exactitud en qué nivel se encuentra cada uno, es relevante aplicar un instrumento que contenga una medición que refleje el significado de cada puntaje de acuerdo al aspecto a medir dirigido a una muestra más representativa dentro de cada empresa que permita diagnosticar con mayor certeza cuáles son las brechas particulares a trabajar.

Palabras clave: estrategia, organizaciones sustentables, opinión, madurez de innovación sostenible, cultura organizacional.

1. Introducción

Las prácticas que son implementadas por las empresas en línea con la sostenibilidad generarán efectos de considerable importancia en la consecución exitosa de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por ejemplo, las compañías podrán desempeñar un papel activo para la reducción de la pobreza y la disminución de la disparidad a través de la generación de trabajos y el incentivo de prácticas comerciales que se caractericen por su equidad. Asimismo, tendrán la capacidad de aportar en el cuidado del entorno y el enfrentamiento del cambio climático mediante la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero y la adopción de enfoques productivos y de consumo sostenibles. Además, las empresas podrán influir positivamente en la mejora del bienestar y la salud de las personas a través de la promoción de condiciones de trabajo seguras y saludables, así como a

través de inversiones en programas de responsabilidad social empresarial (Park, 2023).

Como señaló Park (2023), la innovación ha desempeñado un papel esencial en la promoción de prácticas empresariales sostenibles y en la consecución de los ODS. Esta influencia ha llevado al desarrollo de nuevos productos y servicios que se distinguen por su sostenibilidad y respeto hacia el entorno, además de la mejora en la eficiencia y la productividad efectiva de las empresas. En conjunto con esto, la innovación ha aportado soluciones creativas a los desafíos medioambientales y sociales, al tiempo que ha construido nuevos modelos de negocio alineados con la sostenibilidad y la responsabilidad.

Innovación sostenible: teoría y definiciones

La innovación sostenible se caracteriza por la creación de productos, servicios, procesos y modelos de negocio

que incorporan consideraciones ambientales, sociales y financieras a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos o servicios, desde la etapa inicial de generación de ideas hasta la fase de investigación, desarrollo y finalmente la comercialización. Enfocada en optimizar el desempeño sostenible de una empresa, la innovación sostenible abarca las tres dimensiones fundamentales de la sostenibilidad: la ambiental, la económica y la social (Hermundsdottir & Aspelund, 2021).

Tal como ocurre con la innovación tradicional, la innovación sostenible en las organizaciones presenta diversos niveles de adopción, los cuales están influidos por los objetivos y resultados que se esperan alcanzar. La optimización operacional tiene como finalidad la mejora de lo existente, logrando una reducción del impacto organizacional y mejoras continuas en el negocio. La transformación organizacional se centra en generar un impacto positivo a través de nuevas iniciativas, implicando un cambio en la misión de la organización y permitiendo la creación de valor compartido. Por último, la construcción de sistemas apunta a la generación de un impacto positivo en colaboración con otros actores, facilitando transformaciones en el entorno y generando valor compartido con estos (Adams, et al., 2016).

Como señala Xavier, et al. (2020), las empresas deben tomar decisiones estratégicas que consideren de manera integral el aspecto ambiental que les permita minimizar riesgos, obtener ventajas competitivas, reducir costos y aumentar las ganancias a largo plazo. Al abordar de manera holística los aspectos económicos, ambientales y sociales de la innovación, e integrarlos de manera efectiva en la estrategia empresarial, se potencia significativamente su capacidad innovadora.

Asimismo, la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial no solo representa una ventaja competitiva, sino que también cumple con las responsabilidades económicas, ambientales y sociales hacia el desarrollo sostenible (Xavier, et al., 2020).

Madurez corporativa

Para la evaluación de la fase en la que un proceso se encuentra dentro de una empresa a lo largo de su ciclo de vida, se emplea el concepto de madurez. Consiste en una recopilación organizada de componentes que detallan las particularidades de un producto o proceso en un aspecto específico, considerando su desarrollo a

lo largo del tiempo hasta alcanzar su estado óptimo o "maduro" (Bertolli, et al., 2017).

Tal como propusieron Rosemann & De Bruin (2005), una de las herramientas utilizadas para la evaluación de la madurez es el Modelo de Madurez Holístico para la Gestión de Procesos de Negocios (BPMMM, por sus siglas en inglés), el cual investiga seis aspectos fundamentales: el enfoque estratégico, el control de los procesos, los métodos, la tecnología, las personas y la cultura organizacional.

Para medir la madurez de innovación, es posible analizarlo mediante los procesos, prácticas y cultura de innovación Modelo de Madurez de la Capacidad de Innovación (ICMM, por sus siglas en inglés), el cual consta de niveles desde inicial hasta uno avanzado. Asimismo, representa un conjunto de prácticas y capacidades específicas que una organización puede adoptar para mejorar su capacidad de innovación (Essmann & Du Preez, 2009).

Madurez de innovación sostenible

La importancia de medir la madurez de eco innovación en las empresas radica en que permite identificar sus fortalezas y debilidades en términos de sostenibilidad, y a establecer objetivos y estrategias para mejorar su desempeño en este ámbito (Xavier, et al., 2020).

En relación con las dificultades de implementación de la innovación sostenible en las organizaciones, existen barreras organizativas en términos de estrategia, estructura, recursos y cultura, además de barreras operativas, como la falta de modelos, métodos y herramientas que la apoyen (Xavier, et al., 2020).

Xavier, et al. (2020) propone medir la madurez de innovación sostenible en las empresas a través de entrevistas a responsables de innovación de la organización, guiadas con un cuestionario estructurado (instrumento Eco-Mi) que evalúa aspectos de estrategia, estructura, recursos y cultura.

Para lograr el éxito en la innovación, es fundamental contar con un plan de innovación que contenga objetivos y una dirección que permita coordinar de manera efectiva las iniciativas. Asimismo, es necesario que los líderes de la organización colaboren estrechamente con el equipo de alta dirección en su formulación (Tidd & Bessant, 2018). En Eco-Mi, se realizan 23 preguntas asociadas al diagnóstico, formulación de estrategia, y monitoreo y control (Xavier, et al., 2020).

La estructura se refiere a cómo se configura una organización para promover la innovación. Esto implica aspectos como el diseño organizacional, los procesos, los roles, las responsabilidades, las relaciones y los recursos (Tidd & Bessant, 2018). El modelo propuesto por Xavier, et al. (2020) busca identificar cómo las empresas se organizan para implementar la estrategia, para lo cual tiene 25 preguntas sobre estructura organizacional, liderazgo, y proceso.

En tanto, los recursos se refieren a los bienes tangibles e intangibles que una organización tiene a su disposición o a los que puede acceder para desarrollar e implementar sus proyectos de innovación (Tidd & Bessant, 2018). Para medir la madurez en este tema, Xavier, et al. (2020), propone la realización de 37 preguntas de los temas: recursos humanos, recursos financieros, infraestructura, y competencias relacionales.

La cultura, hace referencia a los valores y al ambiente organizacional de una empresa en relación con la innovación y la sostenibilidad. En el instrumento Eco-Mi, se realizan 27 preguntas asociadas a cultura de eco-innovación, clima organizacional, y aprendizaje (Xavier, et al., 2020).

Por otro lado, Schönwälder & Weber (2023) proponen medir la madurez de innovación sostenible mediante la colaboración interfuncional entre las áreas de innovación y sostenibilidad, donde el nivel 1 implica que no existe una colaboración, y el nivel 5 una integración completa. La metodología para el levantamiento de datos es cualitativa mediante entrevistas que permitieron entender las dinámicas dentro de 12 empresas.

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada es posible efectuar el siguiente cuestionamiento investigativo: ¿Cuál es la percepción de madurez asociada a innovación sostenible en grandes empresas de Chile?

En efecto, no existe una medición que permita saber cuál percepción de innovación sostenible en grandes empresas y que luego permita identificar las brechas de estrategia, estructura, recursos y cultura.

Después de explorar las bases teóricas fundamentales para este estudio, es relevante destacar que la principal motivación detrás de su realización es hacer una contribución significativa a que las grandes empresas de Chile puedan identificar cuáles son las brechas de percepción de innovación sostenible. Se propone

entonces la realización de un análisis del grado de madurez de innovación sostenible en las organizaciones basado en la percepción de sus líderes de innovación y una encuesta a colaboradores, teniendo en cuenta la adopción de una estrategia, estructura organizacional, asignación de recursos y cultura.

En este sentido contribuye a la comprensión de cuáles son las variables que inciden para medir la innovación sostenible en sus empresas.

Dicho lo anterior el objetivo general de esta tesis es analizar el grado de madurez percibido de las grandes empresas chilenas en innovación sostenible para la generación de proyectos con impacto económico, social y medioambiental a través de las dimensiones de estrategia, estructura, recursos y cultura.

2. Metodología

Considerando los objetivos de la investigación y la naturaleza de la información requerida, se ha adoptado una aproximación metodológica mixta. Inicialmente, se llevó a cabo una exploración de artículos académicos para fortalecer la comprensión del tema central y guiar el diseño de entrevistas semi-estructuradas. Luego, se realizaron entrevistas semi-estructuradas para entender la visión de los participantes. Complementariamente, se incorporaron encuestas como componente cuantitativo, buscando enriquecer la comprensión del fenómeno a través de datos estadísticos. Esta aproximación mixta se concibe con el propósito de proporcionar una comprensión más profunda y amplia del fenómeno estudiado (McKim, 2017).

A través de un muestreo por conveniencia, se seleccionaron 12 empresas de gran tamaño chilenas que representan a diversas industrias. De ellas, 7 Gerentes y Sub-Gerentes de Innovación aceptaron participar, quienes se caracterizan por participar constantemente en instancias de estrategia corporativa. Finalmente se realizó una encuesta aplicada a 81 colaboradores de grandes organizaciones (Otzen, & Manterola, 2017).

Las empresas seleccionadas para la realización de las entrevistas y aplicación de encuestas corresponden a organizaciones chilenas con más de 200 trabajadores, con diversidad de rubros como energía, telecomunicaciones, finanzas y banca, manufactura, y construcción.

Las entrevistas semi-estructuradas fueron realizadas y grabadas mediante Google Meet (formato virtual), para luego transcribirlas y tabularlas. La pauta de preguntas fue:

1. ¿Qué entiende usted por innovación sostenible?
2. Para usted: ¿Qué significa la madurez de innovación sostenible dentro de una empresa?
3. ¿Cómo están abordando la innovación sostenible en la empresa donde trabaja?
4. ¿Qué oportunidades observa al incorporar la sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?
5. ¿Qué dificultades o problemáticas observa al incorporar sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?
6. ¿Tiene propuestas específicas para aumentar el grado de madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabaja? ¿Cuáles?
7. Si yo le propusiera analizar el grado de madurez de la innovación sostenible en las organizaciones, teniendo en cuenta la adopción de una estrategia, una estructura organizacional, con recursos asignados y la cultura. ¿Qué opina de esa manera de analizarlo?
8. ¿Cuál es el enfoque estratégico de la empresa donde trabaja en cuanto a la innovación sostenible?
9. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría al despliegue estratégico?
10. ¿Cómo se estructura organizacionalmente la innovación sostenible?
11. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la estructura organizacional?
12. ¿Cómo se despliega la asignación de recursos para la innovación sostenible?
13. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la asignación de recursos?
14. ¿Cómo considera que se ha realizado la adopción cultural dentro de la empresa donde trabaja?
15. Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la adopción cultural?

16. Considerando todo lo que hemos conversado y sin considerar necesariamente un promedio, siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. En su opinión: ¿Cuál es el grado de madurez de innovación sostenible en su empresa? ¿Por qué?

La encuesta fue realizada mediante Google Forms para luego tabularlas. Las preguntas fueron:

Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. En la empresa donde trabajas:

1. ¿Qué nota le pondrías al despliegue estratégico para la innovación sustentable?
2. ¿Qué nota le pondrías a la estructura organizacional para la innovación sustentable?
3. ¿Qué nota le pondrías a la asignación de recursos para la innovación sustentable?
4. ¿Qué nota le pondrías a la adopción cultural de la innovación sustentable en la empresa donde trabajas?
5. Sin considerar necesariamente un promedio de las respuestas anteriores, siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. En tu opinión: ¿Cuál es el grado de madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabajas?
6. Opcional: ¿Quieres dejar algún comentario o reflexión?

Hemos examinado detalladamente la innovación sostenible en grandes empresas chilenas a través de un enfoque deductivo, identificando criterios que nos permiten evaluar su nivel de madurez percibido. Además, hemos mantenido sensibilidad hacia posibles situaciones emergentes a través de un proceso inductivo, basándonos en la revisión de documentos y observaciones. La categorización resultante representa una selección de factores y elementos relevantes, si bien reconocemos la posibilidad de una mayor diversificación debido a la amplitud del constructo y su aplicación práctica.

Se procuró la participación informada y voluntaria de los participantes; se tomaron medidas para garantizar la confidencialidad de la información y validarla con los propios entrevistados y encuestados.

3. Resultados

Los datos recogidos de las entrevistas han sido agrupados por categorías claves, como se muestra en la siguiente Tabla Ia, Tabla Ib y Tabla Ic. Respecto a los

datos obtenidos en las encuestas, fueron extraídos utilizando el instrumento propuesto, y calculados los promedios para su análisis. A continuación, se presentan los resultados de cada una de las preguntas aplicadas a los Gerentes y Sub-Gerentes, los que además se fortalecerán con datos extraídos de las respuestas de las encuestas a colaboradores.

empresa donde trabaja?	Comercial
	Optimización
	Normativo
	Gestión de riesgos

(Fuente elaboración propia)

Tabla 1a: Preguntas y categorías del estudio

Preguntas	Categorías
Pregunta 1: ¿Qué entiende usted por innovación sostenible?	Novedoso cuidando medioambiente y sociedad
	Innovación para mejorar parámetros de sostenibilidad
	Innovación tiene que ser sostenible
Pregunta 2: Para usted: ¿Qué significa la madurez de innovación sostenible dentro de una empresa?	Mejorar métricas concretas
	Que esté presente en el día a día
	Exigencias de stakeholders
	Instauración del método
Pregunta 3: ¿Cómo están abordando la innovación sostenible en la empresa donde trabaja?	Resolviendo brechas de sostenibilidad
	Inversión sostenible
	No lo tienen declarado
	Su Gerencias tiene al menos un foco asociado a la sostenibilidad
Pregunta 4: ¿Qué oportunidades observa al incorporar la sostenibilidad a la innovación en la	Equipo interno
	Relato comunicacional
	Oferta de nuevos servicios

3.1 Presentación de resultados

Pregunta 1: ¿Qué entiende usted por innovación sostenible?

Si analizamos los resultados de la primera pregunta de la entrevista realizada a Gerentes de Innovación asociada al significado de la innovación sostenible, no existieron respuestas únicas. En efecto, de 7 entrevistados existieron 9 respuestas, por lo que contribuyeron revelando distintas miradas. Un 44,4% de las respuestas se alinea con la perspectiva de que la innovación tiene que ser sostenible, reflejado en la afirmación "Para mí la innovación tiene que ser sostenible, si no, no es innovación" (Entrevistado 3). Por otro lado, un 33,3% entiende que es lo novedoso cuidando medioambiente y sociedad, como ilustra la cita "Entenderíamos innovación sostenible como aquella innovación que busca tener ese triple impacto" (Entrevistado 5). Además, un 22,2% de las respuestas mencionaron que es aquella innovación para mejorar parámetros de sostenibilidad, reflejada en la respuesta "En cómo la empresa aplica la innovación para mejorar en los parámetros de lo que yo defina como sostenibilidad" (Entrevistado 2). Estas respuestas ponen de manifiesto una notable diversidad de perspectivas en relación con el significado de la innovación sostenible. Este hallazgo no solo subraya la complejidad inherente al concepto, sino que también resalta la marcada subjetividad que lo rodea. La necesidad de una comprensión más amplia y compartida de este término se vuelve evidente, sugiriendo la importancia de difundir de manera efectiva el entendimiento y la interpretación de la innovación sostenible en el contexto empresarial.

Pregunta 2: Para usted: ¿Qué significa la madurez de innovación sostenible dentro de una empresa?

En relación con la pregunta que buscó entender la comprensión de madurez de innovación sostenible dentro de una organización, también se expresaron 9 respuestas que revelan la variedad de enfoques que

concluyen la necesidad de considerar múltiples dimensiones para evaluar su implementación efectiva. La mayoría, con un 44,4%, indicó que esté presente en el día a día que respalda opiniones como “Sean conceptos de la agenda y gestión del día a día, y no haya otro concientizándome o empujándome” (Entrevistado 2). Opiniones similares se relacionan a la instauración de un método, donde un 22,2% de las respuestas estuvieron asociadas y se reflejan con la afirmación “Podrías llegar a tener una estructura de innovación corporativa con foco sostenibilidad siempre y cuando en su gran mayoría el modelo esté bien integrado a nivel compañía” (Entrevistado 7). Un 22,2% de las respuestas apuntaron a mejorar métricas concretas, destacando “Poder entender en qué línea base me encuentro, qué cosas tengo que mejorar para evolucionar en algo. Tiene que ver con métricas concretas que puedo tomar, y evolucionar en un estado” (Entrevistado 1).

Pregunta 3: ¿Cómo están abordando la innovación sostenible en la empresa donde trabaja?

Si revisamos los resultados de cómo están abordando la innovación sostenible en la empresa donde trabajan, un 37,7% de las respuestas se asocian que resolviendo brechas de sostenibilidad, denotando que sus organizaciones tienen detectado cuáles son las deficiencias en términos sociales y ambientales, queriendo tanto satisfacer necesidades del mercado, su imagen, y cumplimiento regulatorio, reflejado en textualidades como “La empresa tiene una estrategia de sostenibilidad, y los indicadores que tienen un GAP son resueltos de una manera novedosa” (Entrevistado 1) y “Estamos permanentemente viendo cuáles son los requerimientos que tienen los clientes (sobre sostenibilidad) y que tan lejos estamos de esos requerimientos” (Entrevistado 3). Con el mismo porcentaje (37,7%), los entrevistados manifestaron que su Gerencias tiene al menos un foco asociado a la sostenibilidad, queriendo decir que es explícito el encargo estratégico hacia su área para resolver problemáticas u oportunidades en materias de sostenibilidad, explicado con la afirmación “Tenemos un foco (estratégico) formalizado desde el inicio para la innovación corporativa en términos de sostenibilidad” (Entrevistado 5). De manera contraria, hubo una respuesta asociada a que hoy no lo tienen declarado, con la explicación “Hoy día no lo tenemos materializado dentro del modelo actual de innovación (...) pero sí lo hacemos en un nivel de madurez más bajo” (Entrevistado 7). Sin embargo, el entrevistado da

indicios que están trabajando para poder declarado, mediante la textualidad “Este año ya salió la política de diversidad y la estructura de sostenibilidad. Ya se están empezando a hacer las mediciones y hay ciertas directrices que nos llevan a elevar el nivel de madurez desde el punto de vista de cómo integramos la sostenibilidad en todos los ejes de nuestro cliente, innovación es uno de ellos” (Entrevistado 7).

Pregunta 4: ¿Qué oportunidades observa al incorporar la sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?

Sobre las oportunidades de incorporar la innovación sostenible en la empresa donde trabajan, se visualizan 15 temas respondidos, donde predominan dos enfoques clave. Un 33,7% de los entrevistados mencionó el punto de vista comercial especialmente para clientes empresariales (B2B) que deben cumplir con normativas y certificaciones empresariales, sorprendiendo además que existe una percepción de bajo interés por parte de los consumidores finales (B2C) hacia productos y servicios de innovación sostenible, a pesar de reconocer que es un segmento en crecimiento, expresado en “Nuestros clientes (empresas) nos están exigiendo cada vez más, entonces tenemos una ventaja relevante en la adjudicación de licitaciones” (Entrevistado 3), y “Terminan apareciendo algunos que otros clientes interesados porque saben que hay una preocupación detrás (de innovación sostenible). Hoy día son los menos, pero antes no existían (Entrevistado 5). Asimismo, un 26,7% hace alusión al beneficio del relato comunicacional y la capacidad de comunicar y destacar el compromiso con la innovación sostenible para el beneficio de su marca, expresado en textualidades como “Poder decir que somos parte de las empresas que se hacen cargo de la sostenibilidad” (Entrevistado 2). Este análisis resalta la dualidad de las oportunidades, combinando ventajas comerciales con beneficios comunicacionales, y sugiere la necesidad de un enfoque equilibrado que aborde tanto las demandas del mercado como la construcción de una narrativa coherente en torno a la sostenibilidad.

Tabla 1b: Preguntas y categorías del estudio

Preguntas	Categorías
Pregunta 5: ¿Qué dificultades o problemáticas observa al incorporar sostenibilidad	Adopción cultural
	Debe ser diseñado el servicio de cero

a la innovación en la empresa donde trabaja?	Esfuerzo costoso e impacto incierto
	Priorización estratégica
	Cientes (personas) priorizan lo económico
Pregunta 6: ¿Tiene propuestas específicas para aumentar el grado de madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabaja? ¿Cuáles?	Prefiere mantenerlo en reserva
	Cultura y comunicación
	Incorporación en estrategia de la compañía
	Estructura organizacional
	Aumentar recursos
	Vigilancia del entorno
Pregunta 7: Si yo le propusiera analizar el grado de madurez de la innovación sostenible en las organizaciones, teniendo en cuenta la adopción de una estrategia, una estructura organizacional, con recursos asignados y la cultura. ¿Qué opina de esa manera de analizarlo?	De acuerdo, pero lo principal es la estrategia y gobernanza
	De acuerdo
	No tan de acuerdo, la estrategia va sobre los otros 3 temas
	No tan de acuerdo, falta medición de resultados

(Fuente elaboración propia)

Pregunta 5: ¿Qué dificultades o problemáticas observa al incorporar sostenibilidad a la innovación en la empresa donde trabaja?

En relación con las dificultades observadas al incorporar innovación sostenible en sus organizaciones, se obtuvieron 13 respuestas de los 7 entrevistados, quienes revelaron los desafíos significativos en varias dimensiones y que son complejos de resolver. Un 38,5% de estas hacen referencia a la adopción cultural, manifestado en afirmaciones como “Cultura es el mayor desafío: que no

quieren, que no le creen, que no le den el valor” (Entrevistado 4). Además, un 23% mencionó que el esfuerzo es costoso y el impacto incierto, explicado en la textualidad “Es de muy largo plazo, son esfuerzos costosos y el impacto es a largo plazo e incierto (Entrevistado 2). Un 15,4% de las respuestas se asocian a la priorización estratégica, reflejándose en la afirmación “Priorizarlo y ponerlo dentro de la agenda, sobre todo con las áreas que están más en el día a día (Entrevistado 3). Otro de los obstáculos identificados por un 15,4%, es que los clientes (personas) priorizan lo económico, expresado en “La dificultad es el poder visibilizar (a clientes “persona”) de manera concreta los beneficios de poder seguir o impulsar iniciativas de innovación sostenible” (Entrevistado 5). Este análisis subraya la complejidad y la interconexión de los desafíos al incorporar innovación sostenible, destacando la necesidad de estrategias que aborden tanto factores culturales como económicos, que permitan equilibrar la gestión de expectativas y el análisis de sus resultados en la implementación de proyectos de innovación sostenible en las organizaciones.

Pregunta 6: ¿Tiene propuestas específicas para aumentar el grado de madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabaja? ¿Cuáles?

Cuando se preguntó a los entrevistados por propuestas específicas para aumentar el grado de madurez de innovación sostenible en la empresa donde trabajan, ninguno propuso actividades o planes específicos; sino los aspectos que debieran mejorar. Un 30,8% de las respuestas fueron acerca de la cultura y comunicación, explicado en “Yo creo que la cultural es clave, eso ayuda a estar constantemente buscando nuevas oportunidades, a hacer mejor las cosas en todo ámbito” (Entrevistado 6), y también en “Tener mapeado (el entorno) y comunicar internamente las brechas que tenemos, para ir desarrollando esa madurez y entender dónde está la expectativa de nuestro grupo de interés (Entrevistado 3). Además, un 23% de los entrevistados mencionó la estructura organizacional, indicando la necesidad de una mayor integración entre gerencias involucradas, manifestado en afirmaciones como “Falta, a nivel de madurez, juntar las partes (gerencias de innovación y sostenibilidad) y el próximo año va a ser el idóneo” (Entrevistado 5). Un 15,4% de las respuestas fueron hacia la incorporación en la estrategia de la compañía, explicado en “Generar y validar la estrategia, y después ir comunicando actividades para que todos vayan viendo que sí se

puede hacer que la innovación (sostenible)” (Entrevistado 4). Con la misma cantidad de respuestas, de un 15,4%, los entrevistados expresaron que mediante la vigilancia del entorno que permitan estar al tanto de estándares y mercado, con textualidades como “Estar permanentemente mirando para afuera de la compañía, como las normativas, hacer benchmarks, y revisar lo que los distintos estándares nuevos están exigiendo (Entrevistado 3).

Pregunta 7: Si yo le propusiera analizar el grado de madurez de la innovación sostenible en las organizaciones, teniendo en cuenta la adopción de una estrategia, una estructura organizacional, con recursos asignados y la cultura. ¿Qué opina de esa manera de analizarlo?

Al analizar los resultados de la pregunta que pide a los entrevistados analizar el grado de madurez de innovación sostenible en las organizaciones mediante la adopción de una estrategia, estructura organizacional, asignación de cursos y cultura, la mayoría estuvo de acuerdo. Un 42,9% expresó estar de acuerdo, pero lo principal es la estrategia y gobernanza, explicado en afirmaciones como “Se podría analizar así. Y la piedra angular es que la compañía cuente con una estrategia de sostenibilidad; es lo más importante” (Entrevistado 1) y “La componente de gobernanza en estrategia es muy importante. Pero me parecen bien las cuatro variables” (Entrevistado 3). Un 28,6% de los entrevistados afirmó estar de acuerdo sin mayores alcances, con textualidades como “Yo creo que, si se cumplen esas cuatro, hay una empresa que está innovando bien” (Entrevistado 4) y “Me parece bien ese enfoque (...) cuando vemos las mediciones son varios ejes de impacto y en general se consolidan en esos” (Entrevistado 7). Fueron dos los entrevistados quienes expresaron no estar de acuerdo; el primero, que representa un 14,2% de la muestra, dijo no estar tan de acuerdo, dado que la estrategia va sobre los otros temas, con la expresión “Se me mezclen un poco: por un lado, la estrategia yo la veo sobre los otros tres conceptos” (Entrevistado 5). Finalmente, otro entrevistado, con un 14,2%, expresó no estar de acuerdo porque falta la medición de resultados, al sugerir la necesidad abordar un componente adicional, con la textualidad “Estoy midiendo cómo opera la empresa (con la propuesta), pero no los nuevos resultados de cómo opera. Entonces, capaz que ahí me falta uno de impacto” (Entrevistado 6).

Pregunta 8: ¿Cuál es el enfoque estratégico de la empresa donde trabaja en cuanto a la innovación sostenible?

Un 57,1% los entrevistados reconoce tener una estrategia definida para la innovación sostenible, con afirmaciones como “Tenemos una estrategia de sostenibilidad definida y consensuada” (Entrevistado 1), “Nosotros estamos alineados a la estrategia de la compañía que tiene siete grandes pilares; nosotros apoyamos a que se cumpla la agenda estratégica” (Entrevistado 4), “La innovación está instaurada en la estrategia a tal nivel de que es uno de los seis focos estratégicos que están definidos prioritarios en la estrategia hoy (...) dentro de este foco, uno de los puntos principales es la sostenibilidad (Entrevistado 5). Uno de los entrevistados, que representa al 14,3% de la muestra, sostuvo que en la empresa donde trabaja se reconoce la importancia, pero no es prioritario, explicado en “Este tipo de temas son que todos reconocemos que son importantes y tenemos que transitar con mayor fuerza. Pero el día a día de la empresa tiene hartos temas más y los accionistas deben tener resultados” (Entrevistado 2). Llama la atención la postura de otro entrevistado (un 14,3%) que expresa que, si bien no hay enfoque estratégico, se está trabajando mediante la innovación, lo que hace pensar que es un lineamiento de su Gerencia y no un convencimiento de la organización donde trabaja, con la expresión “En ninguna parte de nuestra estrategia o definición estratégica tenemos el componente explícito que haga referencia a innovación sostenible (...) sin embargo todas las iniciativas que nosotros (en la Gerencia de Innovación) desarrollamos tienen un enfoque social y económico” (Entrevistado 7).

Tabla 1c: Preguntas y categorías del estudio

Preguntas	Categorías
Pregunta 8: ¿Cuál es el enfoque estratégico de la empresa donde trabaja en cuanto a la innovación sostenible?	Estrategia definida
	Reconoce la importancia, pero no es prioritario
	A través de focos disruptivos e innovaciones adyacentes
	Si bien no hay enfoque estratégico, se está

	trabajando a través de la innovación
Pregunta 10: ¿Cómo se estructura organizacionalmente la innovación sostenible?	Con Gerencias de innovación y sostenibilidad separadas, pero trabajo colaborativo
	Con Gerencias de innovación y sostenibilidad separadas y empuja sostenibilidad
	Una misma sub-gerencia
	Con área de innovación en la empresa y otra del holding
	Con Gerencias separadas y hay poco trabajo conjunto
	Con Gerencias de innovación y sostenibilidad separadas y empuja innovación
Pregunta 12: ¿Cómo se despliega la asignación de recursos para la innovación sostenible?	HH de innovación y sostenibilidad
	Recursos económicos desde presupuesto de la Gerencia
	Se levantan recursos económicos por proyecto
	Sólo hay equipo, no presupuesto
Pregunta 14: ¿Cómo considera que se ha realizado la adopción cultural dentro de la empresa donde trabaja?	Falta aprendizaje para dejar de empujar constantemente
	Dos temas maduros por separado, pero incipiente como innovación sostenible

	Adopción cultural rápida
	Hay que fomentarlo constantemente

(Fuente elaboración propia)

Pregunta 9: Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría al despliegue estratégico?

A la hora de solicitar a los 7 entrevistados que califiquen el despliegue estratégico de la empresa donde trabajan en relación con innovación sostenible (ver figura 1), podemos identificar que aquellos que aseguraron tener una estrategia definida en la pregunta 8 (57,1%), le asignaron notas que fluctuaron entre un 5 y un 7. El entrevistado 2, quien comentó que en la empresa donde trabaja se reconoce la importancia, pero no es prioritario, la calificó con un 3. Además, el entrevistado 7, quien aseguró que, si bien no existe un enfoque estratégico, se está trabajando mediante la innovación, puntuó esta pregunta con un 4. En promedio, las asignaciones por los entrevistados son de un 5.1, sin embargo, la encuesta que se aplicó a 81 colaboradores de grandes empresas chilenas revela que su percepción es de 4.5.

Pregunta 10: ¿Cómo se estructura organizacionalmente la innovación sostenible?

En relación con la estructura organizacional en sus empresas, 5 entrevistados que representan un 71,4% de la muestra, aseguró que cuentan con Gerencias de Innovación y Sostenibilidad separadas, como lo manifiesta la expresión “La empresa tiene un área de sostenibilidad que depende del CEO de la empresa, y un área de innovación madura y transversal a la compañía, la cual trabaja con el área de sostenibilidad en estos proyectos” (Entrevistado 1). Sin embargo, en cada empresa existen diferentes grados de colaboración entre gerencias y qué área lleva el liderazgo por la innovación sostenible, llamando la atención expresiones como “Hace más o menos un año existe una unidad de sostenibilidad (...) y nosotros (Gerencia de Innovación) trabajamos colaborativamente pero de manera poco recurrente” (Entrevistado 7), “Todavía tenemos muchos silos y no logramos hacer el cambio de mindset” (Entrevistado 4), y “Hoy tenemos un equipo de sostenibilidad el que está haciendo puente o generando capacidades de innovación sustentable” (Entrevistado 2). Un caso que destaca dentro de las

empresas es aquella que asegura que Innovación y Sostenibilidad pertenecen a una misma sub-gerencia, explicado en “Tenemos la Gerencia de Planificación Comercial, que es transversal a los negocios y depende directo del Gerente General. Yo estoy como Sugerente de Sostenibilidad e Innovación” (Entrevistado 3).

Pregunta 11: Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la estructura organizacional?

A la hora de solicitar a los 7 entrevistados que le pongan nota a la estructura organizacional, el 57,1% lo califica con nota 5 (ver figura 2). La nota más alta, con un 7, fue entregada por un entrevistado (14,3% de la muestra) quien destacó la madurez de ambas Gerencias y su trabajo colaborativo (Entrevistado 1) en la pregunta 10. La calificación más baja, de un 3, corresponde al informante que mencionó la consolidación temprana de la Gerencia de Sostenibilidad y que trabajan con su Gerencia de manera poco recurrente (Entrevistado 7). El promedio de las calificaciones en las entrevistas fue de 4.9, sin embargo, en las encuestas realizadas a colaboradores de grandes empresas de Chile, fue de un 4.1.

Pregunta 12: ¿Cómo se despliega la asignación de recursos para la innovación sostenible?

Al analizar los resultados de las entrevistas en relación con la asignación de recursos para la innovación sostenible, un 33,3% mencionó los recursos económicos que provienen de la Gerencia donde trabajan, manifestado en “Con un presupuesto anual hacer todo (consultoría, pilotos, etc.). Y obviamente, las iniciativas estratégicas también vienen con presupuesto” (Entrevistado 6). Además, un 33,3% afirmó que se levantan recursos económicos por proyecto, explicado en “Los proyectos se evalúan a través de esta lógica (económica u homologado a esta) y luego la asignación del recurso en base al caso de negocios que se vaya presentando” (Entrevistado 5). Además, un 22,2% hizo alusión a la asignación de HH de innovación y sostenibilidad, explicado en “De forma colaborativa porque trabajan en conjunto profesionales de innovación y sostenibilidad, y además los recursos están cuando los proyectos hacen sentido” (Entrevistado 1). Finalmente, cabe destacar el caso de un entrevistado (11,1% de la muestra) que mencionó que sólo hay equipo, no presupuesto para la innovación sostenible, en la expresión “Sólo hay un componente de equipo” (Entrevistado 2).

Pregunta 13: Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la asignación de recursos?

Un 57,1% de los entrevistados calificó con nota 6 a la asignación de recursos de la innovación sostenible en las organizaciones donde trabajan (ver figura 3). Como era de esperar, el informante que mencionó que no tienen presupuesto sino sólo recursos humanos, asignó la nota más baja de la muestra, un 3. El promedio de calificaciones de los entrevistados para este ítem fue de 5. Por parte de los encuestados, perciben en promedio que la asignación de recursos es de 4.4.

Pregunta 14: ¿Cómo considera que se ha realizado la adopción cultural dentro de la empresa donde trabaja?

Con relación a la adopción cultural al interior de las organizaciones, un 57,1% de los entrevistados piensan que falta aprendizaje para dejar de empujar constantemente la innovación sostenible, evidenciado en textualidades como “Falta aprender de estos temas en todas las capas (de la estructura organizacional) para poder diseñar cosas nuevas y sostenibles” (Entrevistado 1), y “Incipiente todavía, pero con mucha fuerza en el último tiempo” (Entrevistado 7). Llama la atención que el entrevistado que ha comunicado elementos que caracterizan una mayor madurez de innovación sostenible, respondió que en la empresa donde trabaja hay que fomentarlo constantemente, expresado en la textualidad “Aquí yo creo que estábamos más mal, porque hay que fomentarlo constantemente” (Entrevistado 6).

Pregunta 15: Siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. ¿Qué nota le pondría a la adopción cultural?

Acerca de la calificación del grado de madurez de adopción cultural de innovación sostenible, un 42,9% de los informantes le asignó un 4, y otro 42,9% lo calificó con un 5 (ver figura 4). En promedio, los entrevistados puntúan con un 4.7 a este ítem. Por otro lado, los 81 colaboradores de grandes empresas chilenas expresaron que el nivel de madurez percibido es de 4.5.

Pregunta 16: Considerando todo lo que hemos conversado y sin considerar necesariamente un promedio, siendo 1 un nivel muy bajo de madurez, y 7 el máximo. En su opinión: ¿Cuál es el grado de madurez de innovación sostenible en su empresa? ¿Por qué?

Finalmente, al realizar la pregunta a los entrevistados sobre el grado de madurez que perciben en sus

organizaciones con relación a la innovación sostenible, un 42,9% de la muestra le puso un 4, y el mismo porcentaje la nota de 5. El promedio de notas asignadas

es de un 4.5. En tanto, los encuestados la evalúan con un 4,3 (ver figura 5).

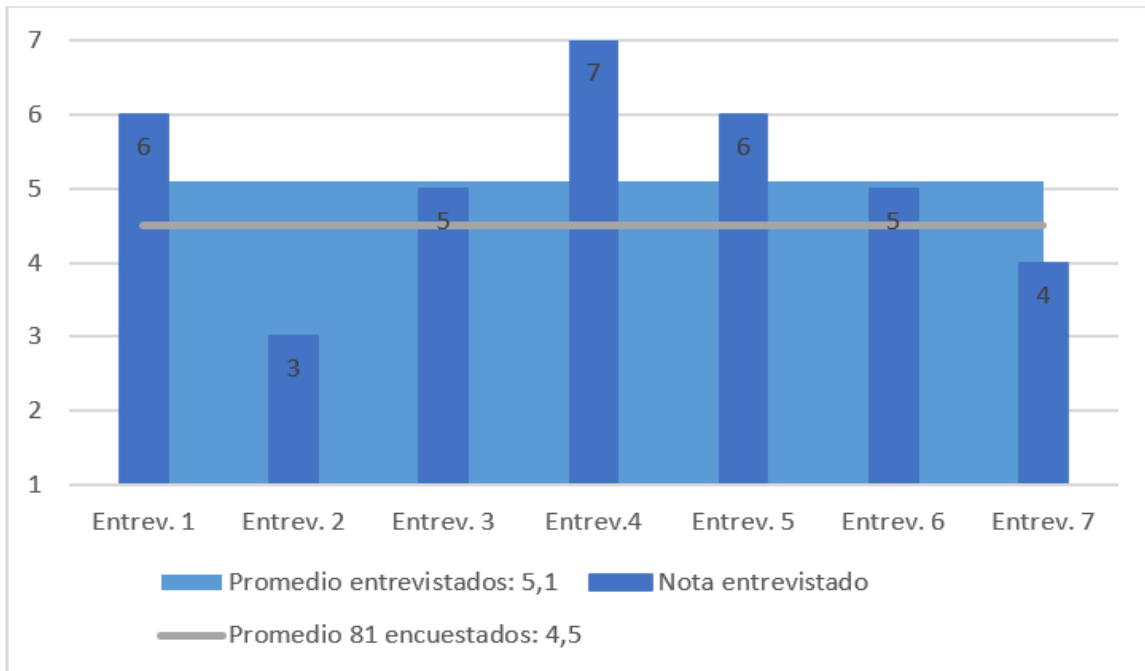


Figura 1: Despliegue estratégico en innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

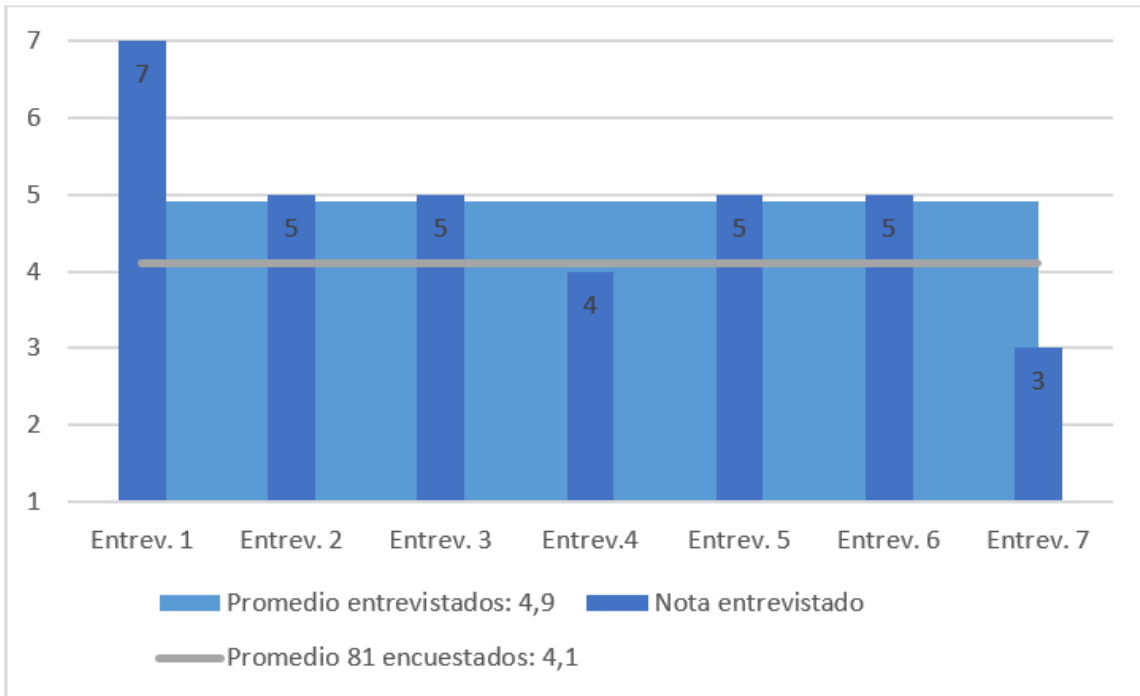


Figura 2: Estructura organizacional para la innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

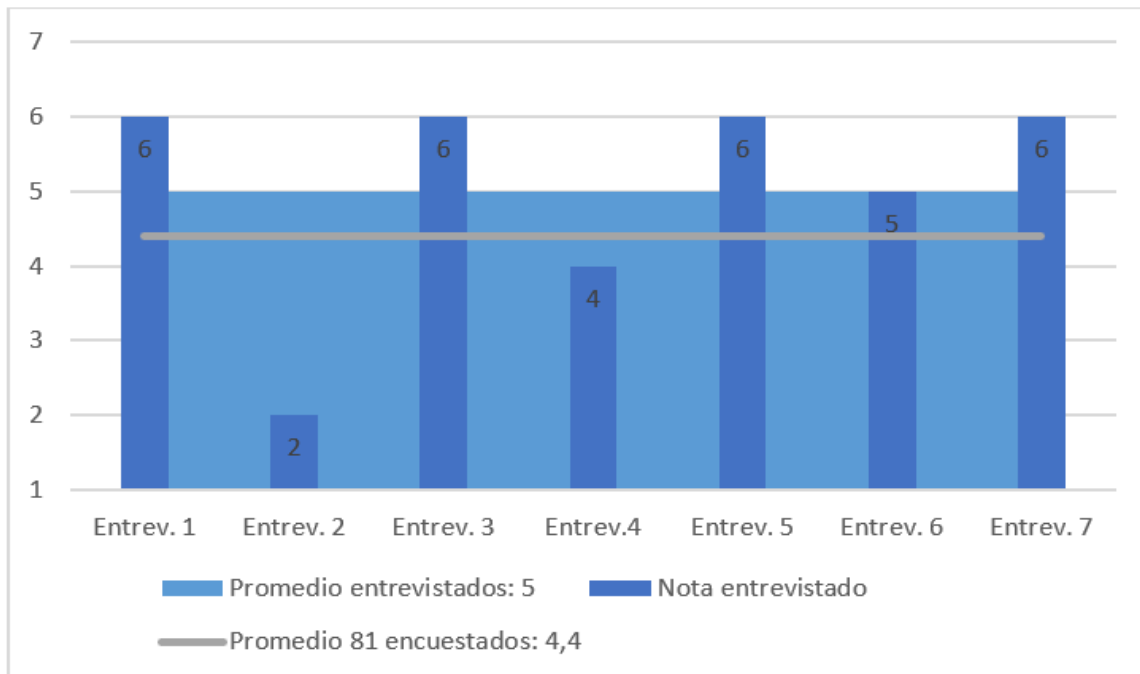


Figura 3: Asignación de recursos para la innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

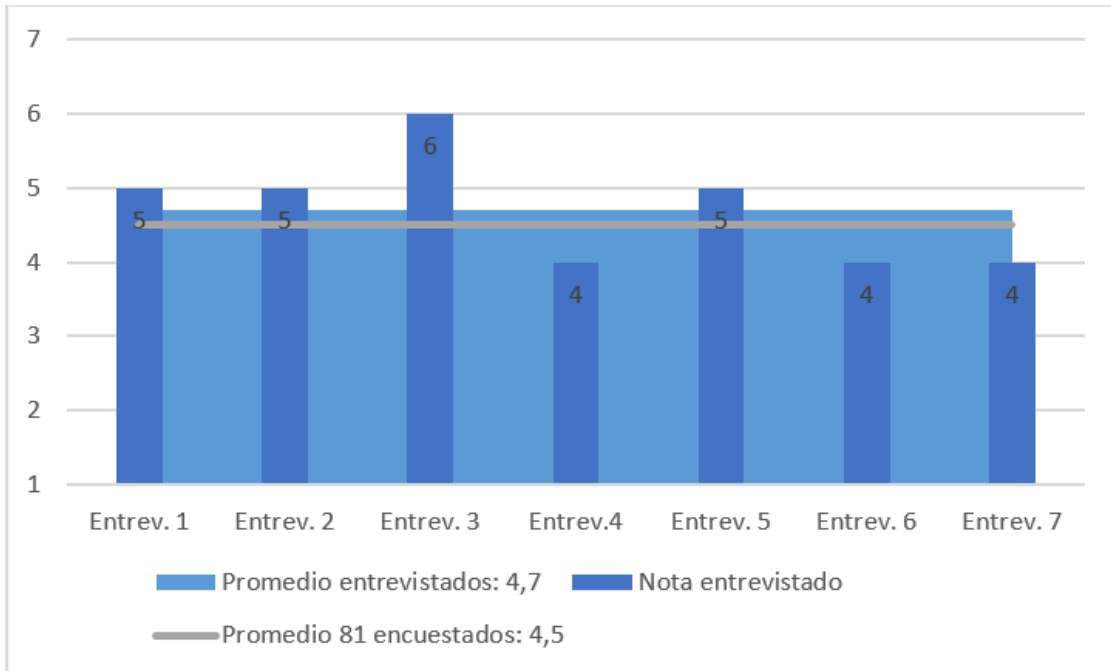


Figura 4: Adopción cultural para la innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

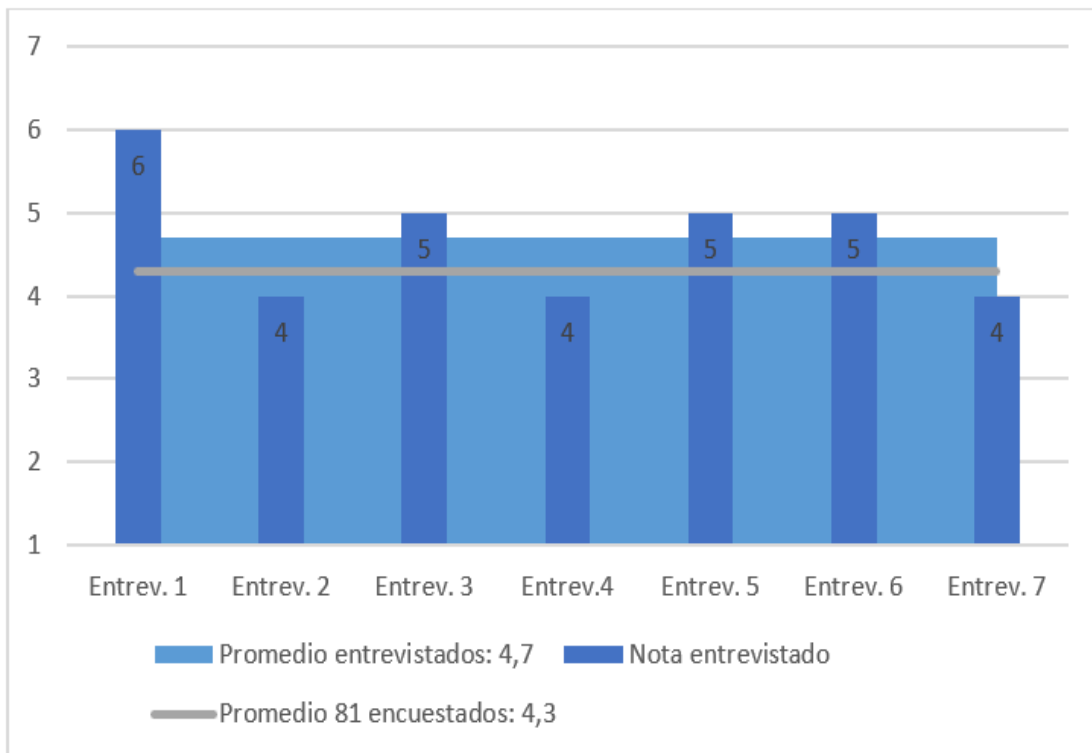


Figura 5: Grado de madurez de la innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

3.2 *Discusión de resultados*

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que la innovación sostenible es comprendida como característica esencial de la innovación, aquella que tiene triple impacto, y la manera de mejorar brechas de sostenibilidad, sin embargo, sorprende que un número significativo de Gerentes de Innovación muestran poca apropiación del concepto innovación sostenible dentro de sus respuestas. Además, se visualiza una falta de definición del nivel de madurez en innovación sostenible que va más allá de su incorporación en el día a día de la organización, de la instauración de un método, y la mejora de métricas concretas de sostenibilidad, mostrando una comprensión heterogénea respecto de un acento que no es tangible para los informantes clave. En cuanto a las oportunidades para la incorporación de la innovación sostenible en las empresas, se subraya el enfoque comercial especialmente para clientes empresariales (B2B) y el bajo interés por parte de los consumidores finales (B2C) hacia productos y servicios de innovación sostenible. Por último, en relación con las barreras observadas para la adopción de la innovación sostenible, se destaca la dificultad en la adopción cultural, que puede explicarse por la percepción de un esfuerzo costoso con un impacto incierto, además de una baja priorización estratégica. Estos hallazgos están en acuerdo con los resultados presentados por Padilla & Flores (2022), quienes afirman que la apropiación y el empoderamiento son elementos fundamentales que llevan a las personas a modificar sus actitudes y pensamientos respecto a cuestiones ambientales.

Asimismo, el conocimiento del grado de madurez de la innovación sostenible puede ser difícil debido a la falta de un marco de referencia claro y estandarizado para evaluar la madurez de la innovación sostenible en las empresas (Xavier, et al., 2020). La baja preferencia del consumidor final por productos y servicios sostenibles, expresado en la entrevista, no se condice con los resultados de la Encuesta de Sustentabilidad en el Consumo (Sernac, 2022), donde el 52% de los individuos valora enormemente la sostenibilidad al momento de tomar decisiones de compra. En relación al hallazgo que los entrevistados creen que es costoso y con impacto incierto, los resultados de Lopes, et al. (2022), plantean que las empresas pueden implementar estrategias de innovación sostenible en sus modelos de negocio para mejorar su desempeño

económico y aumentar su competitividad, como la innovación en el proceso de fabricación (producir más con menos), la innovación en el producto (modificar el producto para hacerlo más sostenible y ecológico) y la adopción de prácticas sostenibles en la gestión empresarial. Para abordar las brechas detectadas se propone capacitar a los colaboradores según sus niveles jerárquicos para la nivelación de conocimientos, comprensión de línea base en innovación sostenible y desarrollo de capacidades según el plan de desarrollo estratégico de la empresa. Desarrollar una campaña comunicacional orientada a los consumidores finales para la concientización de los beneficios y servicios de los productos sostenibles. Visibilizar los resultados en la organización de los proyectos de innovación sostenible para el convencimiento de los stakeholders de los impactos positivos de la inversión.

La segunda etapa del instrumento que revisó las propuestas de impacto de los entrevistados, no revelan planes concretos para aumentar el grado de madurez de innovación sostenible en las empresas donde trabajan, sino más bien se hizo hincapié en áreas críticas de mejora, tales como la importancia de la cultura y la comunicación como elementos clave; la relevancia de la estructura organizacional, indicando la necesidad de una mayor integración entre las gerencias de innovación y sostenibilidad; la incorporación de la innovación sostenible en la estrategia de la compañía, enfatizando la necesidad de generar y validar estrategias alineadas con la sostenibilidad; y la importancia de la vigilancia del entorno, destacando la necesidad de estar al tanto de normativas y estándares. En relación con el método de análisis del grado de madurez de la innovación sostenible, se observa una clara inclinación positiva hacia la consideración de una estrategia, estructura organizacional, asignación de recursos y cultura, sin embargo, es notable que un grupo significativo señaló la primacía de la estrategia sobre los demás aspectos, y que un entrevistado expresó desacuerdo debido a la ausencia de medición de resultados, sugiriendo la necesidad de abordar este componente para evaluar la operatividad de los elementos anteriores en la implementación. Estos hallazgos están en acuerdo con los resultados presentados por Mingaleva, et al. (2022) donde algunos de los obstáculos para la innovación sostenible incluyen la resistencia al cambio y la falta de pensamiento estratégico dentro de la cultura organizacional, además de la relevancia de estrategias comunicacionales y el ajuste del sistema de valores y

conocimientos al interior de la organización. En cuanto a la medición de madurez de innovación sostenible en las empresas, Xavier, et al. (2020) propone realizar una entrevista a responsables de innovación evaluando la estrategia, estructura, recursos y cultura, donde el primer tema engloba el diagnóstico, formulación de la estrategia, monitoreo y control, elementos que se hacen cargo de la medición de resultados mencionado por uno de los entrevistados. Para abordar las brechas detectadas se propone medir el grado de madurez innovación sostenible en cada una de las empresas que permita diagnosticar su inserción en los niveles de cada organización, para luego diseñar una estrategia con objetivos y metas tangibles asociada a la estructura, recursos y cultura. Parte del plan de transformación cultural debe incorporar la comunicación constante a los colaboradores que permita visibilizar el trabajo en las brechas detectadas en el diagnóstico.

En la última fase de la entrevista, destinada a determinar el grado de madurez de la innovación sostenible, reveló una diversidad de enfoques estratégicos. Aunque la mayoría de los participantes manifestó contar con una estrategia definida, resulta llamativo que algunos señalen que, a pesar de reconocer la importancia, la sostenibilidad no figura como prioritaria o que no existe un enfoque estratégico en la compañía. Esta diversidad se refleja en las calificaciones asignadas al despliegue estratégico, donde las empresas con estrategias definidas obtienen calificaciones más elevadas. Sin embargo, sorprende la discrepancia entre dichos resultados y la percepción de los encuestados (colaboradores), quienes evalúan la estrategia con más de un punto por debajo que los entrevistados. De todas formas, esta diferencia de percepciones ocurre con todos los temas analizados, donde los colaboradores son más severos. En cuanto a la estructura organizacional, la mayoría cuenta con Gerencias de Innovación y Sostenibilidad separadas,

pero la colaboración entre ellas varía significativamente, destacando una valoración más positiva en aquellas empresas con estructuras más maduras. En relación con la asignación de recursos, se observa una diversidad de enfoques, desde presupuestos anuales hasta asignación por proyecto. En el ámbito cultural, destaca la percepción de falta de aprendizaje para impulsar la innovación sostenible, con calificaciones que reflejan una evaluación moderada de la adopción cultural, y donde Gerentes y colaboradores están más de acuerdo con esta brecha. En la evaluación del grado de madurez general, se destaca que tanto los gerentes como los colaboradores asignan notas cercanas, reflejando una percepción equilibrada del estado actual de la innovación sostenible en las empresas.

Preocupan los hallazgos de los entrevistados que revelaron la falta de incorporación de la innovación sostenible en las estrategias de las compañías, dado que podrían traer consecuencias negativas como afectar su reputación y capacidad para atraer y retener a los clientes y colaboradores que valoran la sostenibilidad, además de limitar un crecimiento sostenible y mantener una ventaja competitiva en el largo plazo Mingaleva, et al. (2022). Con relación a la diferencia de percepciones del grado de madurez entre los entrevistados (Gerentes) y encuestados (colaboradores), y puede deberse a que los gerentes deben desarrollar un trabajo de gestión del cambio utilizando comunicaciones, persuasión y reuniones para dar las bajadas respectivas (Sandoval, 2014). Para acortar esta brecha, se propone comunicar las definiciones estratégicas dentro del plan de comunicaciones, además de diseñar e implementar un plan de gestión del cambio que permita permear dentro de toda la estructura organizacional los objetivos y planes que se están realizando en la compañía.

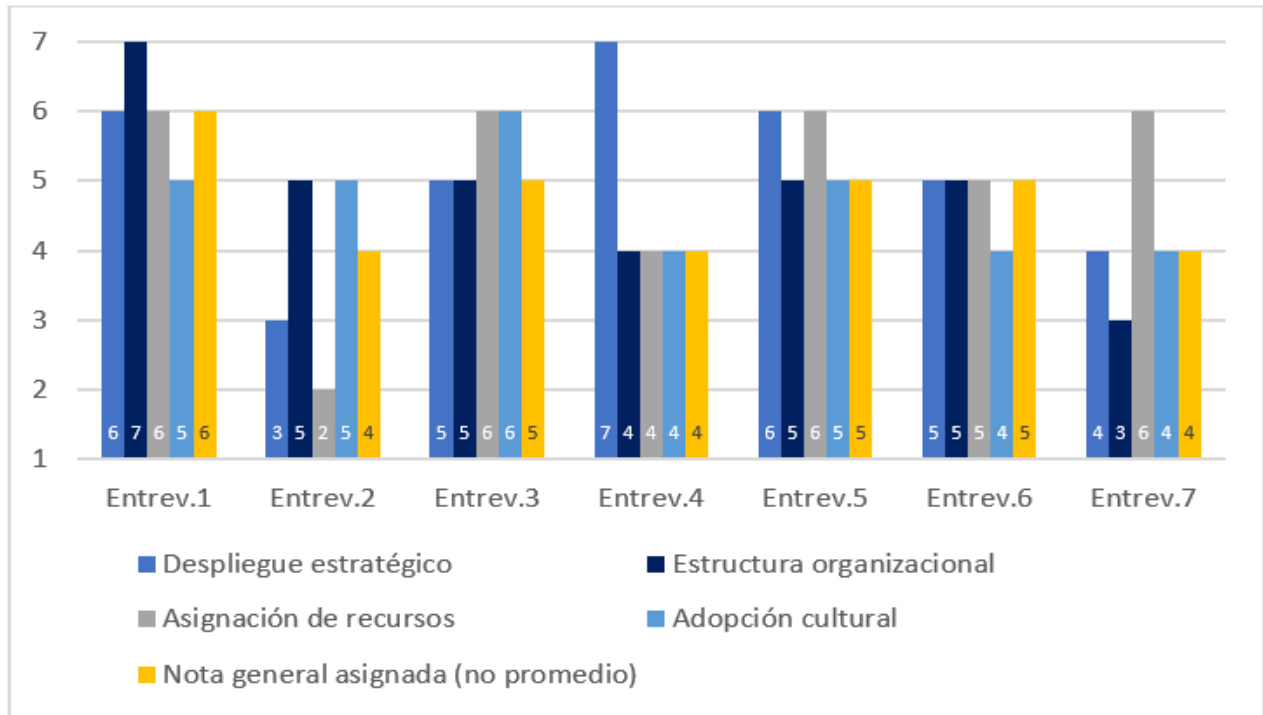


Figura 6: Notas asignadas por entrevistados (Fuente: Elaboración propia)

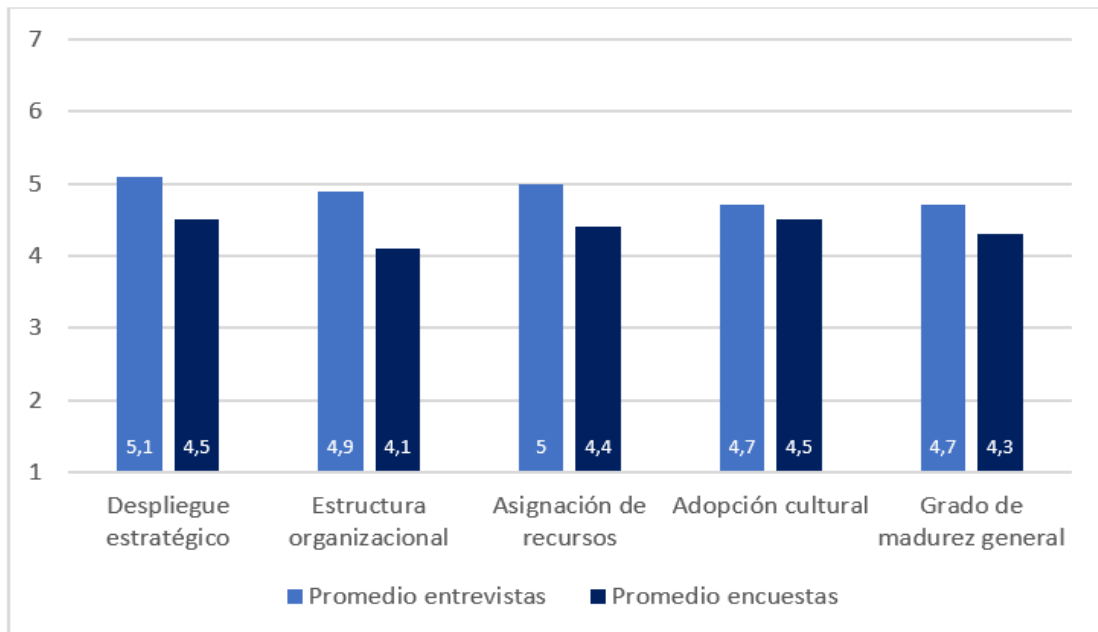


Figura 7: Notas asignadas por entrevistados (Fuente: Elaboración propia)



Figura 8: Grado de madurez de aspectos de la innovación sostenible (Fuente: Elaboración propia)

3.3 Análisis del grado de madurez

Al analizar las evaluaciones por cada entrevistado (ver figura 6), se observan algunas percepciones a destacar. El entrevistado 1 considera que la organización donde trabaja tiene un grado de madurez de 6, donde la estructura organizacional fue de 7 debido al arraigo e importancia de las Gerencias de Innovación y Sostenibilidad, y con un 5, la adopción cultural al interior de la empresa es su menor asignación. El entrevistado 2 calificó la peor nota de todas las entrevistas, entregando un 2 a la asignación de recursos, y además un 3 al despliegue estratégico, recordando que sostuvo que en su organización no es prioritario, pero a pesar de ello calificó con un 5 a la estructura organizacional y la adopción cultural, y con un 4 de grado de madurez general. Calificaciones con menos desviaciones fueron las entregadas por el entrevistado 3, donde fluctuaron entre 5 y 6 todas las categorías. Llama la atención el caso del entrevistado 4, quien asignó un 7 al despliegue estratégico y todos los demás temas con un 4, que se explica por la percepción de trabajo en silos, y que, si bien ha habido mejoras en la adopción cultural, cree que debiera avanzar más

rápido. El entrevistado 5 percibe la madurez general con un 5, destacando el despliegue estratégico y asignación de recursos con la asignación de un 6. En relación con el entrevistado 6, también lo calificó con nota general un 5, sin embargo, el ítem que mayor cree que hay que mejorar, es la adopción cultural debido a que no se ha instaurado en la organización, sino que constantemente se debe empujar y recordar. Finalmente, el entrevistado 7 calificó la madurez de innovación sostenible con un 4 en su organización, y un 3 a la estructura organizacional, debido a la reciente instauración de la Gerencia de Sostenibilidad y a que aún no se ha definido una estrategia de innovación sostenible, sin embargo, asigna con un 6 a la asignación de recursos porque hoy su Gerencia está invirtiendo en proyectos innovadores con componentes sociales.

Promediando las notas de los entrevistados (ver figura 7), se observa que la nota más alta es entregada al despliegue estratégico, con un 5,1, lo que se podría catalogar como un nivel bueno, sin embargo, los colaboradores encuestados lo perciben con un 4,5. Esta diferencia de asignaciones se observa también en los siguientes ítem, pero con una menor variabilidad. La

estructura organizacional fue evaluada en promedio con un 4,9 por parte de los entrevistados; y los encuestados asignaron con un 4,1, siendo lo peor percibido por dicho grupo. Una alta desviación obtuvo la asignación de recursos, donde los entrevistados otorgaron en promedio un 5 y los encuestados 4,4. La adopción cultural es el tema que menos obtuvo variación entre los entrevistados (4,7) y los encuestados (4,5), sin embargo, es la categoría con puntaje más bajo por parte de los Gerentes. De acuerdo con el este análisis promediado, los entrevistados creen que la madurez de innovación sostenible en las empresas donde trabajan es de 4,7 versus la evaluación de los entrevistados, con un 4,3. Dado que la herramienta de medición no contempló una rúbrica o guía que permitiera a ambos grupos conocer el significado de cada nota, lo relevante es entender que existe una percepción general de grado medio de madurez en este tema, donde la adopción cultural presenta mayores desafíos (ver figura 8).

4. Conclusiones

Este trabajo refleja la percepción de madurez asociada a innovación sostenible en grandes empresas de Chile, donde si bien existen diferencias de criterios en la evaluación de sus Gerentes y colaboradores, hay un relativo consenso que están en etapa media, donde los principales desafíos corresponden a la adopción cultural dentro de las organizaciones.

Por ello se propuso analizar el grado de madurez percibido las grandes empresas chilenas en innovación sostenible para la generación de proyectos con impacto económico, social y medioambiental a través de las dimensiones de estrategia, estructura, recursos y cultura. En efecto, los resultados muestran que es coherente revisar dichas variables dado que permiten trabajar en esos ejes y detectar las brechas. Además, reflejan que cada una de las organizaciones tiene elementos positivos a destacar, y sus propias dificultades, se destaca la importancia del eje estratégico y preocupa la baja percepción de la adopción cultural en esta materia.

Una revelación clave del estudio es la gran variedad de puntos de vista sobre lo que significa la innovación sostenible y la poca apropiación del término por parte de los líderes de innovación corporativa. Este descubrimiento destaca no solo la complejidad del concepto, sino también la subjetividad y poco conocimiento que lo rodea.

Esta brecha puede ser resuelta por una medición de madurez basado en una norma o estándar que refleje lo que realmente significa tener cada puntaje, y que existen instrumentos como el Eco-Mi, no es conocido por los entrevistados.

Dicho desconocimiento podría significar la carencia de formación en el tema, pero además una falta de voluntad para realizar una medición como esa en los más altos niveles de las empresas, como los directorios, o de un nivel de madurez que aún no requiere respuestas específicas porque es conocido en términos generales cuáles son las principales falencias.

Llama la atención, además, la percepción de la baja incidencia de los proyectos de innovación sostenible en términos comerciales para clientes B2C. ¿Será un atributo poco valorado por los consumidores finales? Si los inversionistas aún no lo priorizan en sus decisiones estratégicas es porque los retornos son muy lejanos en el tiempo, no hay tracción en el mercado, o bien no están considerando variables como potenciales crisis del entorno en la evaluación de los proyectos. Sí se destaca la preocupación de aquellos clientes B2B (empresas) que deben cumplir la normativa o estándares que permitan la entrega de certificaciones.

Para terminar, con el fin de abordar las brechas detectadas durante este trabajo se proponen las siguientes acciones futuras en las grandes empresas chilenas:

- Medir el grado de madurez innovación sostenible al interior de sus organizaciones a través de un instrumento que contenga una valoración de acuerdo con el significado técnico de cada uno de los puntajes, inspirado en el instrumento Eco-Mi y que pueda ser respondido por una muestra representativa de colaboradores. Esto permitirá diagnosticar con mayor precisión su estado actual, el deseado, y generar un plan de acción de cierre de brechas dirigido a los distintos estamentos de la organización. Asimismo, permitirá tener una aproximación más objetiva de los puntajes y comparar resultados mediante su aplicación anual.
- Diseñar una estrategia con objetivos y metas tangibles asociadas a la estructura, recursos y cultura, dado que los Gerentes y Sub-Gerentes de Innovación perciben cuáles son las mayores dificultades a pesar de no tener una medición exacta de las brechas.
- Diseñar un plan de gestión del cambio que permita traspasar las definiciones estratégicas a las organizaciones.

- Implementar una estrategia comunicacional interna como parte del programa de gestión del cambio, que aumente la visibilidad de los resultados que se han obtenido en los proyectos de innovación sostenible. Esto permitirá orientar mensajes dirigidos a cada uno de los stakeholders, desde inversionistas hasta colaboradores. Asimismo, debe transparentar cuáles son las mayores brechas en la materia y qué se hará para acortarlas; si existe un diagnóstico, se debe publicar sus resultados.
- Capacitar a los colaboradores de acuerdo a los intereses de cada grupo, permitiendo nivelar los conocimientos y que puedan impulsar aquellas iniciativas de innovación sostenible.
- Desarrollar una campaña comunicacional externa dirigida a consumidores finales, que permita transmitir los productos y servicios de innovación sostenible que la compañía ha realizado. Esto permitirá concientizar sobre sus beneficios y apoyar el relato de la organización.

Referencias

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). *Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review*. *International Journal of Management Reviews*, 18. doi: 10.1111/ijmr.12068
- Bertolli, M., Roark, G., Urrutia, S., & Chiodi, F. (2017). *Revisión de modelos de madurez en la medición del desempeño*. INGE CUC, 13. doi: <http://dx.doi.org/10.17981/ingecuc.13.1.2017.07>
- Essmann, H., & Du Preez, N. (2009). *An innovation capability maturity model—development and initial application*. *International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering*, 3(5), 382-393.
- Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). *Sustainability innovations and firm competitiveness: A review*. *Journal of Cleaner Production*, 280. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>
- Lopes, J., Gomes, S., Pacheco, R., Monteiro, E., & Santos, C. (2022). *Drivers of Sustainable Innovation Strategies for Increased Competition among Companies*. *Sustainability*, 14(9), 5471. <https://doi.org/10.3390/su14095471>
- McKim, C. (2017). *The Value of Mixed Methods Research: A Mixed Methods Study*. *Journal of Mixed Methods Research*. <https://doi.org/10.1177/1558689815607>
- Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenev, V., Plyusnina, L., & Oborina, A. (2022). *Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises*. *Sustainability*, 14(10), 6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Padilla, E., & Flores, I. A. (2022). *Apropiación y empoderamiento en la educación ambiental para la sostenibilidad*. *Educación y Educadores*, 25(1). <https://doi.org/10.5294/edu.2022.25.1.1>
- Park, S. (2023). *Bringing strategy back in: Corporate sustainability and firm performance*. *Journal of Cleaner Production*, 388. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136012>
- Rosemann, M., & De Bruin, T. (2005). *Application of a holistic model for determining BPM maturity*. *BP Trends*, 2, 1-21.
- Sandoval, J. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. *Estudios Gerenciales* 30. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Schönwälder, J., & Weber, A. (2023). *Maturity levels of sustainable corporate entrepreneurship: The role of collaboration between a firm's corporate venture and corporate sustainability departments*. *Business Strategy and the Environment*, 32(2), 976-990. <https://doi.org/10.1002/bse.3085>
- Sernac. (2022). *Encuesta de Percepción Sustentabilidad y Consumo*. https://www.sernac.cl/portal/607/articulos-70793_archivo_01.pdf
- Tidd, J. & Bessant, J.R. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Xavier, A., Reyes, T., Aoussat, A., Luiz, L., & Souza, L. (2020). *Eco-innovation maturity model: A framework to support the evolution of eco-innovation integration in companies*. *Sustainability*, 12(9), 3773. doi: <https://doi.org/10.3390/su12093773>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo refleja la percepción de madurez asociada a innovación sostenible en grandes empresas de Chile, donde si bien existen diferencias de criterios en la evaluación de sus Gerentes y colaboradores, hay un relativo consenso que están en etapa media, donde los principales desafíos corresponden a la adopción cultural dentro de las organizaciones.

Por ello se propuso analizar el grado de madurez percibido las grandes empresas chilenas en innovación sostenible para la generación de proyectos con impacto económico, social y medioambiental a través de las dimensiones de estrategia, estructura, recursos y cultura. En efecto, los resultados muestran que es coherente revisar dichas variables dado que permiten trabajar en esos ejes y detectar las brechas. Además, reflejan que cada una de las organizaciones tiene elementos positivos a destacar, y sus propias dificultades, se destaca la importancia del eje estratégico y preocupa la baja percepción de la adopción cultural en esta materia.

La primera fase del instrumento, correspondiente a las entrevistas semi-estructuradas aplicada a 7 Gerentes y Sub Gerentes de Innovación, brinda una visión profunda de cómo perciben el nivel de madurez de la innovación sostenible en sus respectivas organizaciones. El resultado son testimonios valiosos que reflejan sus experiencias y perspectivas dentro de estas empresas, siendo voces informadas por su trabajo constante en instancias estratégicas. Al emplear cuestionamientos abiertos y con el compromiso de anonimizarlos, proporcionamos un espacio propicio para que compartieran sus visiones sobre los pilares fundamentales que debería abordar la innovación sostenible en el contexto corporativo.

Del mismo modo, la investigación permite comparar la percepción de madurez de innovación sostenible de los líderes de innovación corporativa con colaboradores de diferentes compañías, mediante la solicitud a que dichos informantes evalúen con un

1 al 7 (donde 1 es bajo, y 7 alto) al desempeño general al interior de las grandes empresas, pero también a los distintos ejes de trabajo.

El estudio también identifica las brechas más comunes y llamativas con relación a la innovación sostenible dentro de las empresas, destacando los elementos clave que influyen en el grado de madurez, que son la definición de una estrategia, asignación de recursos, adopción cultural, y estructura organizacional. Estos ejes de trabajo se identifican en la literatura, se validan con las entrevistas, y además entrega información específica en la realidad de cada organización al preguntar específicamente por ello. Del mismo modo, esas preguntas permiten que los informantes puedan reconocer cuáles son las principales dificultades que facilitan la entrega de recomendaciones para abordar esas brechas.

Una revelación clave del estudio es la gran variedad de puntos de vista sobre lo que significa la innovación sostenible y la poca apropiación del término por parte de los líderes de innovación corporativa. Este descubrimiento destaca no solo la complejidad del concepto, sino también la subjetividad y poco conocimiento que lo rodea. Esta brecha puede ser resuelta por una medición de madurez basado en una norma o estándar que refleje lo que realmente significa tener cada puntaje, y que existen instrumentos como el Eco-Mi, no es conocido por los entrevistados.

Dicho desconocimiento podría significar la carencia de formación en el tema, pero además una falta de voluntad para realizar una medición como esa en los más altos niveles de las empresas, como los directorios, o de un nivel de madurez que aún no requiere respuestas específicas porque es conocido en términos generales cuáles son las principales falencias.

Llama la atención, además, la percepción de la baja incidencia de los proyectos de innovación sostenible en términos comerciales para clientes B2C. ¿Será un atributo poco valorado por los consumidores finales? Si los inversionistas aún no lo priorizan en sus decisiones estratégicas es porque los retornos son muy lejanos en el tiempo,

no hay tracción en el mercado, o bien no están considerando variables como potenciales crisis del entorno en la evaluación de los proyectos. Sí se destaca la preocupación de aquellos clientes B2B (empresas) que deben cumplir la normativa o estándares que permitan la entrega de certificaciones.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Si bien esta tesis entrega un panorama de la percepción del grado de madurez de innovación sostenible en las grandes empresas chilenas, hay varias líneas de trabajo que podría adoptar cada organización, tales como:

- Medir el grado de madurez innovación sostenible al interior de sus organizaciones a través de un instrumento que contenga una valoración de acuerdo con el significado técnico de cada uno de los puntajes, inspirado en el instrumento Eco-Mi y que pueda ser respondido por una muestra representativa de colaboradores. Esto permitirá diagnosticar con mayor precisión su estado actual, el deseado, y generar un plan de acción de cierre de brechas dirigido a los distintos estamentos de la organización. Asimismo, permitirá tener una aproximación más objetiva de los puntajes y comparar resultados mediante su aplicación anual.
- Diseñar una estrategia con objetivos y metas tangibles asociadas a la estructura, recursos y cultura, dado que los Gerentes y Sub Gerentes de Innovación perciben cuáles son las mayores dificultades a pesar de no tener una medición exacta de las brechas.
- Diseñar un plan de gestión del cambio que permita traspasar las definiciones estratégicas a las organizaciones.
- Implementar una estrategia comunicacional interna como parte del programa de gestión del cambio, que aumente la visibilidad de los resultados que se han obtenido en los proyectos de innovación sostenible. Esto permitirá orientar mensajes dirigidos a cada uno de los stakeholders, desde inversionistas hasta colaboradores. Asimismo, debe transparentar cuáles son las mayores brechas en la

materia y qué se hará para acortarlas; si existe un diagnóstico, se debe publicar sus resultados.

- Capacitar a los colaboradores de acuerdo con los intereses de cada grupo, permitiendo nivelar los conocimientos y que puedan impulsar aquellas iniciativas de innovación sostenible.
- Desarrollar una campaña comunicacional externa dirigida a consumidores finales, que permita transmitir los productos y servicios de innovación sostenible que la compañía ha realizado. Esto permitirá concientizar sobre sus beneficios y apoyar el relato de la organización.

Desde el punto de vista de la investigación, también es posible mejorar algunas debilidades que pueden ser tomadas para trabajos futuros:

- Entregar una pauta de significado de cada una de las notas, que permita tener criterios más estándar y consensuados parte de todos los entrevistados y encuestados.
- Considerar un mayor espacio de tiempo para realizar las entrevistas; los líderes de innovación tienen baja disponibilidad de agenda y no es un tema fácil que necesariamente tengan establecido como relato. Esto podría permitir el aumento de la participación para una mayor representatividad.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18. doi: 10.1111/ijmr.12068
- Bertolli, M., Roark, G., Urrutia, S., & Chiodi, F. (2017). Revisión de modelos de madurez en la medición del desempeño. *INGE CUC*, 13. doi: <http://dx.doi.org/10.17981/ingecuc.13.1.2017.07>
- Essmann, H., & Du Preez, N. (2009). An innovation capability maturity model-development and initial application. *International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering*, 3(5), 382-393.
- Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, 280. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>
- Lopes, J., Gomes, S., Pacheco, R., Monteiro, E., & Santos, C. (2022). Drivers of Sustainable Innovation Strategies for Increased Competition among Companies. *Sustainability*, 14(9), 5471. <https://doi.org/10.3390/su14095471>
- McKim, C. (2017). The Value of Mixed Methods Research: A Mixed Methods Study. *Journal of Mixed Methods Research*. <https://doi-org.udd.idm.oclc.org/10.1177/1558689815607>
- Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenev, V., Plyusnina, L., & Oborina, A. (2022). Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability*, 14(10), 6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

- Padilla, E., & Flores, I. A. (2022). Apropiación y empoderamiento en la educación ambiental para la sostenibilidad. *Educación y Educadores*, 25(1). <https://doi.org/10.5294/edu.2022.25.1.1>
- Park, S. (2023). Bringing strategy back in: Corporate sustainability and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 388. doi <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136012>
- Rosemann, M., & De Bruin, T. (2005). Application of a holistic model for determining BPM maturity. *BP Trends*, 2, 1-21.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales* 30. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Schönwälder, J., & Weber, A. (2023). Maturity levels of sustainable corporate entrepreneurship: The role of collaboration between a firm's corporate venture and corporate sustainability departments. *Business Strategy and the Environment*, 32(2), 976–990. <https://doi.org/10.1002/bse.3085>
- Sernac. (2022). Encuesta de Percepción Sustentabilidad y Consumo. https://www.sernac.cl/portal/607/articles-70793_archivo_01.pdf
- Tidd, J. & Bessant, J.R. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Xavier, A., Reyes, T., Aoussat, A., Luiz, L., & Souza, L. (2020). Eco-innovation maturity model: A framework to support the evolution of eco-innovation integration in companies. *Sustainability*, 12(9), 3773. doi: <https://doi.org/10.3390/su12093773>

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

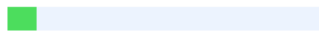
El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 9%



Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

9%



Overall Similarity

Date: dic. 3, 2023

Matches: 1853 / 20401 words

Sources: 36

Remarks: Low similarity detected, consider making necessary changes if needed.

Verify Report:

Scan this QR Code

