

ARTÍCULOS

El papel de la academia en la transformación de la cultura empresarial hacia la creación de valor compartido

Juan Camilo Jaramillo López
Consultor CCB, experto en Comunicación Pública
Asesor Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Agosto 2017

Cambiando un paradigma

¿Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento? Con esta pregunta los profesores, de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter y Mark Kramer, lanzan en 2011 el reto de cambiar la mirada con respecto a la relación negocios-sociedad y la creación de valor:

“Ha llegado el momento de expandir la mirada hacia la creación de valor. Muchos factores –como la creciente conciencia social de los empleados y ciudadanos y la mayor escasez de los recursos naturales– impulsarán oportunidades inéditas de crear valor compartido”¹

Su planteamiento parte de una crítica abierta y frontal a la manera como la Responsabilidad Social corporativa entiende el relacionamiento empresa-sociedad, pues afirman que mientras las empresas más adoptan ese enfoque más se las culpa por la fallas de la sociedad, su legitimidad cae “a niveles inéditos en la historia reciente” y quedan atrapadas en el círculo vicioso de hacer pero no parecer o de parecer sin hacer con garantía de sostenibilidad.

Esto sucede, según ellos, porque tanto la filantropía, como la Responsabilidad Social Corporativa, actúan sobre los problemas sociales como una actividad suplementaria o periférica a la naturaleza del negocio. Su propuesta plantea, por tanto, el reto epistemológico de romper el paradigma y

¹ Todas las citas siguientes son tomadas de: PORTER, MICHAEL y KRAMER, MARK; La Creación de Valor Compartido; Harvard Business Review América Latina; Enero 2011 Reimpresión R1101C-E.

lograr un cambio de mentalidad que ponga en centro las necesidades y desafíos de la sociedad:

“Las empresas deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad. Ya hay empresas más avanzadas y pensadores líderes que reconocen esta necesidad, y ya están emergiendo elementos promisorios de un nuevo modelo. Falta un marco general para guiar estos esfuerzos y la mayoría de las empresas sigue pegada en la mentalidad de la “responsabilidad social” donde los problemas sociales están en la periferia, no en el centro. La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. Creemos que puede iniciar la próxima gran transformación en el pensamiento de negocios”.

Con esta perspectiva, su enfoque trasciende el ámbito estricto de la estrategia de negocio y se inserta en un circuito mucho más amplio, que pasa por la construcción de relaciones de asociación productiva de la empresa con la comunidad, con una concepción del éxito vinculada a la capacidad de encontrar soluciones innovadoras, de mediano y largo plazos, a problemas y necesidades que por tradición solamente han tenido posibilidad de ser resueltos y atendidas en virtud de voluntades individuales y siempre sujetos a la disponibilidad de recursos:

“El valor compartido tiene la llave para abrir la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas. También reconectará el éxito de la empresa con el de la comunidad de maneras no percibidas durante la era de los enfoques estrechos de la gestión, del pensamiento cortoplacista y de las crecientes separaciones entre los diversos estamentos de la sociedad”

La amplitud de opciones que abre este principio de creación de valor compartido, como respuesta a una pregunta que tradicionalmente ha sido contestada con alternativas centradas en la calidad moral, el impulso de hacer el bien, la idea asistencial o las nociones de justicia y equidad social, son muchas y, como es obvio, generan nuevas preguntas: ¿Cuál es el rol que le corresponde a la sociedad para que esto suceda? ¿Cuál el de los gobiernos? ¿Cómo lograr que la transformación del paradigma suceda también en la sociedad?

Una primera posibilidad desde las funciones sustantivas de investigación y extensión o proyección social que cumplen las Universidades

En justicia Porter y Kramer se limitan a trazar la ruta para las empresas. Sus tres vías constituyen una hoja de ruta estratégica para tomar decisiones conducentes a crear valor compartido mediante la reinención de los negocios, la redefinición de la cadena de valor o permitiendo el desarrollo de clusters locales; pero no avanzan mucho más allá, salvo en dos significativas apartes de su texto de fondo, uno dedicado a las implicaciones de la creación de valor compartido para la sociedad civil y los gobiernos:

“Encontrar formas de potenciar la productividad es igual de valioso ya sea para fines comerciales o de la sociedad. En suma, el principio de la creación de valor debería guiar el uso de los recursos en todas las áreas que importen a la sociedad”, y el otro centrado en la importancia de la regulación gubernamental de este tipo de iniciativas: *“Las regulaciones que potencian el valor compartido fijan metas y estimulan la innovación: resaltan un propósito social y crean un campo de juego parejo para alentar a las empresas a invertir en valor compartido en vez de maximizar las utilidades de corto plazo”*

Las Universidades son organizaciones con capacidad de actuación y de incidencia en ambos sentidos: ejecutan desde sus funciones sustantivas de investigación y extensión o proyección social iniciativas de creación de valor compartido en los campos empresarial, social y/o ambiental mediante la investigación aplicada y la consultoría, y participan, como actores calificados de prestigio reconocido, en el debate público para lograr que las políticas públicas garanticen marcos regulatorios propicios a las iniciativas empresariales de creación de valor compartido.

Estos marcos regulatorios, en cuya elaboración pueden y deben jugar un rol orientador las universidades, pues son fundamentales en la entronización del paradigma en la cultura empresarial y en la construcción de un entramado legal y normativo favorable, ofrecen según Porter y Kramer un amplio abanico de posibilidades para fomentar la creación de valor compartido:

- 1) *Fijan metas sociales claras y medibles, ya sea que se refieran al uso de energía, temas de salud o de seguridad. Cuando corresponde, fijan precios para los recursos (como el agua) que reflejan los costos reales.*
- 2) *Fijan estándares de desempeño pero no imponen los métodos para cumplir con ellos, lo cual queda a criterio de las empresas.*
- 3) *Definen plazos para el cumplimiento de los estándares, los que reflejan el ciclo de inversiones o de nuevos productos en un sector. Estos períodos de entrada en vigencia dan a las empresas el tiempo para desarrollar e introducir nuevos productos y procesos*

de una manera que sea consistente con los fundamentos económicos del negocio.

- 4) Implementan sistemas universales de medición e información de desempeño, donde el gobierno invierte en infraestructura para recopilar datos confiables de referencia (como las deficiencias nutricionales de cada comunidad). Esto motiva y permite la mejora continua más allá de los objetivos actuales.
- 5) Finalmente, las regulaciones apropiadas requieren informes eficientes y oportunos de los resultados, los que después pueden ser auditados por el gobierno si es necesario, en vez de imponerles a todos procesos detallados y costosos para el cumplimiento de las normas

La segunda posibilidad, desde la función sustantiva de docencia

Porter y Kramer vinculan de manera estructural y definitiva a la sociedad civil organizada y a los gobiernos a la creación de valor compartido. Pero además plantean el reto del cambio del paradigma desde la formación profesional que imparten las universidades en cumplimiento de su función de docencia:

“La creación de valor compartido representa un nuevo enfoque de gestión que atraviesa varias disciplinas. Debido a la tradicional división entre las preocupaciones sociales y los intereses económicos, las personas de los sectores público y privado a menudo han seguido caminos educacionales y profesionales muy diferentes. Como resultado, son pocos los ejecutivos que entienden lo suficiente los problemas sociales y ambientales que les permitan ir más allá de los actuales enfoques de la RSC y son pocos los líderes del sector social que poseen la capacidad de gestión y la mentalidad empresarial necesarias para diseñar e implementar modelos de valor compartido. La mayoría de las escuelas de negocios todavía enseñan esa mirada estrecha del capitalismo, aun cuando más y más de sus egresados anhelan un sentido de propósito más grande y un número creciente se aboca al emprendimiento social.”

Y dibujan el vasto campo de acción que tienen universidades para formar nuevas generaciones en el paradigma del valor compartido, desde las áreas disciplinares que trabajan estos temas:

“Los programas curriculares de las escuelas de negocios necesitarán abrirse a diversas áreas. Por ejemplo, el uso y la administración eficiente de todos los tipos de recursos definirán el pensamiento de la próxima generación sobre la cadena de valor. Los cursos de marketing y de conducta de los clientes tendrán que ir más allá de la persuasión y de la creación de demanda para empezar a estudiar las necesidades

humanas más profundas y aprender a atender a los grupos no tradicionales de clientes. Los clusters y las cada vez más importantes influencias del lugar de operaciones en la innovación y productividad de una empresa, formarán una nueva disciplina central en las escuelas de negocios; el desarrollo económico ya no quedará sólo en manos de las políticas públicas y de los departamentos de economía. Los cursos sobre empresas y gobierno examinarán el impacto económico de los factores sociales en las empresas, yendo más allá de los efectos de la regulación y la macroeconomía. Y las finanzas deberán repensar cómo los mercados de capitales pueden efectivamente apoyar la verdadera creación de valor en las empresas – su propósito fundamental– y no beneficiar sólo a los participantes del mercado financiero. El concepto de valor compartido no tiene nada de blando. Los cambios propuestos en los programas de las escuelas de negocios no son cualitativos y no se alejan de la creación de valor económico. Más bien, representan la siguiente fase de nuestra comprensión de los mercados, la competencia y la administración de las empresas”

Se abre así un amplio espectro para la reflexión académica, gatillado precisamente por el reclamo de los autores de expandir la mirada hacia la creación de valor, lo que abre la puerta a otros enfoques y otras miradas, como la del Director de la Fundación Avina Colombia, Bernardo Toro - para mencionar solamente una de las muchas posibles -, que problematiza el enfoque desde nuevas perspectivas axiológicas que superan los linderos disciplinares de las ciencias económicas y se expanden prácticamente a todos los campos de la formación profesional: *“Las transacciones – dice-, son las que le agregan o quitan valor a todos los bienes, servicios, valores y emociones de una sociedad, el cambio ocurre cuando pasamos de transacciones ganar-perder a transacciones ganar-ganar”*.

Toro precisa cuáles son esas *“transacciones ganar-ganar para aumentar la riqueza y la equidad: saber crear valor económico y ético al mismo tiempo (coo-petencia²); producir y consumir bienes útiles: los que contribuyen a la dignidad humana; aumentar la calidad y duración de los bienes y disminuir su obsolescencia para racionalizar la energía; aumentar la transparencia pública del Estado, la Empresa y las Organizaciones de la Sociedad Civil y fomentar el consumo consciente”*.

Y va más allá cuando pone el foco en la socialización del individuo y el desarrollo de su competencia ciudadana: *“Los valores y los comportamientos ganar-ganar – subraya- se aprenden en las rutinas diarias que vivimos y las rutinas ocurren*

2 El concepto de coo-petencia (Nalebuff y Brandenburger, 1996), expresa, en términos de estrategia empresarial, lo que desde una perspectiva pragmática de negocio plantean Porter y Kramer: “En realidad es necesario competir y cooperar al mismo tiempo. El principio básico de la coo-petencia consiste en cooperar cuando se trata de crear o agrandar una “torta”, y competir cuando ésta se va a repartir”.

<http://coopetencia-grupo7.blogspot.com.co/2012/08/coo-petencia.html>, consultado 19/08/2017

en los espacios de socialización” entre los que se incluyen: “La escuela y la universidad (los valores del saber, aprender a trabajar en equipo)”

Para él se trata de construir un proyecto ético que se configura cuando hay un Estado Social de Derecho, prevalece la Dignidad Humana (DDHH) y se practica una Ética del Cuidado y cuidado de los bienes ecosistémicos del planeta, siguiendo un criterio máximo: *“Hagamos lo que hagamos, si lo que hacemos contribuye a hacer posible la vida digna de la gente y a cuidar de los bienes ecosistémicos de planeta, nuestra actuación siempre será ética y ganar-ganar”*

Las Universidades tienen la responsabilidad de formar profesionales con este horizonte ético interiorizado y asumido, cualquiera sea su área disciplinar de profesionalización.

La academia y la tabla de posibilidades para generar valor compartido en la sociedad

La incorporación del enfoque de creación de valor compartido al Propósito Superior de la Cámara de Comercio de Bogotá, tiene una doble implicación. Declara, por un lado, la decisión estratégica de orientar su actividad como Organización hacia la realización de iniciativas, programas y proyectos que agreguen valor social y ambiental; y, por otro, afirma su determinación de ejercer liderazgo para fomentar y divulgar el enfoque en las empresas, en el marco de la Estrategia de Especialización Inteligente de Bogotá Región y en la línea de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

En desarrollo de la segunda implicación, la Dirección de Valor Compartido de la Cámara hizo el ejercicio de pensar el tema más allá del guion original, con la intención de establecer la mejor manera de ejercer liderazgo sectorial en el fomento y la divulgación del valor compartido, teniendo en cuenta principalmente la función que cumple como bisagra que propicia interlocución e interacción entre las empresas y el gobierno.

El ejercicio puso en evidencia otras vías posibles para generar valor compartido en la sociedad, en tres niveles diferentes pero estructuralmente interdependientes: el de la empresa, que es donde se dan las oportunidades de crear valor compartido, el del sector, donde se organizan y direccionan acciones e iniciativas de carácter gremial orientadas a fomentar el enfoque y el del gobierno donde se produce la política pública que regula las iniciativas empresariales.

En el nivel empresarial están las tres vías de Porter y Kramer: innovar en productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y participar en iniciativas cluster.

En el nivel sectorial hay también tres vías: la primera plantea ricas y variadas posibilidades de convocatoria a las empresas para buscar en forma colaborativa

y articulada objetivos comunes, la segunda, que es de dominio propio y casi exclusivo de la academia, consiste en capitalizar aprendizajes, generar conocimiento y fomentar prácticas innovadoras y la tercera se centra en construir y consolidar alianzas sectoriales y promover iniciativas cluster con un propósito claro y explícito de creación de valor compartido.

Y en el nivel de la política pública es estratégica y fundamental la labor de incidencia y macroinflujo, a través del cabildeo para lograr avances normativos significativos que promuevan, fomenten y faciliten las estrategias de valor compartido, de nuevo en tres vías: la generación de marcos regulatorios que faciliten y promuevan iniciativas empresariales de creación de valor compartido, la oferta de beneficios e incentivos para las empresas que quieran incursionar en nuevos frentes de negocio que respondan a prioridades de intervención social o ambiental y la identificación de problemas en los que sea estratégica la promoción de iniciativas empresariales de creación de valor compartido.

La tabla construida para organizar las nuevas vías resultantes del ejercicio, pone en el centro, como eje y epicentro del fomento de la generación de valor compartido en la sociedad, la capitalización de aprendizajes, la generación de conocimiento y el fomento de prácticas innovadoras, tareas todas estas en las que es protagonista la Universidad:

TABLA DE POSIBILIDADES PARA GENERAR VALOR COMPARTIDO EN LA SOCIEDAD

TRES CONDICIONES		
UNA RELACIÓN GANA-GANA QUÉ ESTÉ EN LA ESTRATEGIA QUE PRODUZCA UN IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL POSITIVO		
MÚLTIPLES VÍAS		
EN LA EMPRESA	EN EL SECTOR	EN LA POLÍTICA PÚBLICA
INNOVAR EL PRODUCTO O SERVICIO	CONVOCAR EN TORNO A OBJETIVOS COMUNES	GENERAR MARCOS REGULATORIOS PROPICIOS
AJUSTAR LA CADENA DE VALOR	CAPITALIZAR APRENDIZAJES. GENERAR CONOCIMIENTO Y FOMENTAR PRACTICAS INNOVADORAS	OFRECER BENEFICIOS E INCENTIVOS
PARTICIPAR EN INICIATIVAS CLÚSTER	CONSTRUIR Y CONSOLIDAR ALIANZAS SECTORIALES Y PROMOVER INICIATIVAS CLÚSTER	IDENTIFICAR PROBLEMAS O NECESIDADES PARA IMPLEMENTAR PROYECTOS

De esta manera, la investigación aplicada, los estudios de caso, los desarrollos conceptuales y teóricos, la consultoría y el debate académico, son herramientas potentes con las que cuenta la academia, para:

En el nivel empresarial:

- Darle visibilidad, sistematizar y capitalizar experiencias exitosas de innovación empresarial en productos y servicios.
- Fomentar prácticas innovadoras y mostrar posibilidades de análisis e identificación de posibilidades de ajuste en la cadena de valor de las

empresas, demostrando el impacto positivo en sus procesos productivos.

- Profundizar y desarrollar el concepto de cluster, demostrando desde la teoría y los estudios de caso las ventajas y la importancia para las empresas de fortalecerlos y participar en sus iniciativas.

En el nivel sectorial:

- Darle contenido y contribuir a documentar la convocatoria al logro de objetivos comunes que beneficien a las empresas, a la sociedad y/o a la sostenibilidad ambiental
- Contribuir a la consolidación de alianzas sectoriales y la promoción de iniciativas cluster, mediante la realización de estudios que sustenten y demuestren sus ventajas y posibilidades.

En el nivel gubernamental

- Documentar y asesorar conceptual, teórica y metodológicamente, tanto a las organizaciones sectoriales como a las instancias gubernamentales, en el estudio y análisis de necesidades de regulación y propuestas de normatividad que favorezca iniciativas empresariales de creación de valor compartido.
- Contribuir a identificar la viabilidad técnica y normativa de beneficios e incentivos posibles, que al ser ofrecidos por el gobierno a las empresas incentiven y fomenten iniciativas de creación de valor compartido.
- Hacer y publicar investigación aplicada sobre problemáticas sociales y ambientales en las que se requieran iniciativas empresariales de creación de valor compartido, abriendo posibilidades y mostrando caminos a las empresas para que desarrollen su capacidad de innovación y reinención.

El poder del ejemplo en la entronización del paradigma del actuar ético en transacciones del tipo ganar-ganar

La ruptura del paradigma que declara incompatible el interés capitalista con el interés colectivo, que sacraliza el contenido moral idealista de la acción filantrópica y que premia con buena reputación el deber civil de ceder utilidades para financiar acciones sociales o de sostenibilidad ambiental como expresión de ciudadanía corporativa, requiere de ejemplos que envíen el mensaje claro y vigoroso de que otra manera de pensar la ecuación es posible y que hay otro paradigma que es el del actuar ético en transacciones del tipo ganar-ganar.

Tal vez la dificultad mayor para lograr esta transformación de la cultura empresarial, es el fino y tenue lindero que separa estos dos abordajes de la relación empresa sociedad, porque no todas las iniciativas empresariales o académicas con impacto social o ambiental son creación de valor compartido.

Muchas de ellas son valiosas para la sociedad y el ambiente, pero ni están en el centro del negocio –hacen parte de su estrategia-, ni le representan utilidad o ganancia diferente a la buena imagen y el saldo reputacional.

Las Universidades deben cuidarse de presentar públicamente como creación de valor compartido proyectos que una mirada cuidadosa pueda identificar como de RSC, pues con ello lo único que consiguen es contribuir a la confusión. Consultorías en temas ambientales, estudios sobre problemáticas sociales, políticas internas de Gestión del Recurso Humano, pilotaje de proyectos de intervención social, etc., que son comunes en sus proyectos de extensión, merecen un análisis juicioso antes de ser presentadas como creación de valor compartido.

Una iniciativa, de empresa, sectorial o de gobierno, es, efectiva y plenamente, de valor compartido, solamente cuando cumple tres condiciones que la diferencian de una acción filantrópica o de responsabilidad social: la primera, que efectivamente plantee una relación ganar-ganar, en la que se produzca nueva riqueza de la que otros se beneficien y en la que otros ganen; La segunda, que esté en la estrategia, que haga parte esencial de negocio, esto es, que su éxito dependa de las posibilidades de ganar–ganar que genere; y la tercera, que produzca algún tipo de impacto social o ambiental positivo, es decir, que tenga en cuenta que no es algo aislado, que hace parte de un mercado, de una sociedad, de un planeta, porque cuando todo va bien en el entorno aumenta la posibilidad de que al negocio le vaya bien de forma sostenible y sustentable.