

# RIICO 2015



**“LA COMPETITIVIDAD  
FRENTE A LA  
INCERTIDUMBRE  
GLOBAL”**

# RIICO 2015

IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad

11-13 Noviembre 2015  
Guadalajara-Jalisco

## LA COMPETITIVIDAD FRENTE A LA INCERTIDUMBRE GLOBAL

### MEMORIAS

**Coordinadores:**

Sánchez Gutiérrez José  
Mayorga Salamanca Paola Irene  
González Uribe Elsa Georgina

Distribución RIICO 2015- Guadalajara, Jalisco 11-13 de noviembre 2015  
Red Internacional de Investigadores en Competitividad

ISBN: 978-607-96203-0-4

Siete conceptos clave para potenciar iniciativas de proyectos basados en creación de valor compartido e innovación social	210
<i>Niccolas Morales Heriberto, Nuño de la Parra José Pablo y Garnica González Jaime</i>	
Gobierno corporativo como estrategia de desarrollo de fortaleza de marca	226
<i>Pelayo Maciel Jorge Zápari Romero Gloria Yaneth y González Uribe Elsa Georgina</i>	
El liderazgo estratégico moderno y el mejoramiento del desempeño del capital humano	242
<i>Lezama Torres Miguel Ángel, Cruz Vásquez Miguel y Pico González Beatriz</i>	
La fortaleza de marca en los corporativos del sector alimenticio en México	262
<i>Zápari Romero Gloria Yaneth y Pelayo Maciel Jorge</i>	
La participación de los jornaleros en la capacitación en las empresas agrícolas del valle de san quintín como base competitiva	283
<i>Cuevas Merecias Imelda Velasco Aulcy Lizzette y Morales Zamorano Luis Alberto</i>	

# SIETE CONCEPTOS CLAVE PARA POTENCIAR INICIATIVAS DE PROYECTOS BASADOS EN CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO E INNOVACIÓN SOCIAL

*Niccolas Morales Heriberto*<sup>1</sup>,

*Nuño de la Parra José Pablo*<sup>2</sup>

*Garnica González Jaime\**

## RESUMEN

El trabajo colaborativo en las sociedades de países emergentes es crucial para lograr un desarrollo económico que pueda ser sostenible y que genere prosperidad de manera más equitativa. El rol que juegan las universidades en este tema es fundamental para generar iniciativas de proyectos que puedan ser impulsados en conjunto con las empresas de la región donde se ubican. Esto requiere de una adecuada interacción y entendimiento entre las partes para la creación de valor compartido y el uso de la innovación social como motores de cambio. Este trabajo describe la importancia de siete conceptos clave para potenciar iniciativas de proyectos para creación de valor compartido: Pensamiento sistémico, Comunicación, Inteligencia emocional, Creatividad, Adaptación, Negociación, y Medición de impactos. La metodología usada es la revisión documental y el resultado se plasma en un modelo visual que busca transmitir las relaciones entre los conceptos y sus efectos de reforzamiento positivo.

**Palabras clave:** Proyectos; Valor Compartido; Colaboración; Universidad; Empresa.

## ABSTRACT

Collaborative work in societies from emerging countries is crucial to achieve economic growth in sustainable way and generate prosperity by equitably way. Role played by universities in this area is critical to generate initiatives of projects that can be driven together with companies in the region where they are located. This requires an adequate interaction and understanding between the parties for the creation of shared value and use of social innovation as drivers of change. This paper describes the importance of seven key concepts to boost initiatives to create shared value: Systems Thinking, Communication, Emotional Intelligence, Creativity, Adaptation, Negotiation, and Impact measurement. The methodology used is a literature review and result is presented in a visual model that seeks to convey the relationships between concepts and effects of positive reinforcement.

**Keywords:** Projects; Shared Value; Collaboration; University; Business.

---

<sup>1</sup> \*Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo-Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería

<sup>2</sup> Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

## INTRODUCCIÓN

El adecuado entendimiento de las necesidades de las sociedades en países emergentes en demanda de productos y servicios innovadores presenta dificultades en el ámbito productivo y educativo. Para que las organizaciones sean capaces de dar respuesta de manera ágil y oportuna, se requiere de la participación conjunta de los empleados o colaboradores, académicos, investigadores, agentes sociales y de mediadores especializados para incentivar procesos de aprendizaje enmarcados dentro de una estrategia general que aproveche el conocimiento endógeno y el conocimiento e ideas de las personas del entorno, dando como resultado proyectos de alto impacto social y de mejora de la competitividad empresarial.

La creación de valor compartido (shared value) se refiere a la idea de implementar proyectos que generen beneficios sociales para las comunidades, como beneficios económicos para las empresas que los impulsan (Porter y Kramer, 2011). El valor compartido se crea a partir de oportunidades de negocio para las empresas y visualizando cómo se pueden resolver a la vez que se cubre una problemática social, apoyándose en los recursos y conocimientos de la empresa. Como señalan Porter y Kramer (2011), se puede crear valor compartido a partir de tres estrategias clave: a) repensar productos y servicios, b) redefinir cadenas de valor y c) fortalecer clusters locales.

El objetivo del presente trabajo es sustentar la inclusión de siete conceptos que se consideran clave como componentes de un modelo conceptual propuesto por los autores para generar sinergia entre empresas y la academia (Niccolas, Nuño y Reyes, 2014). Los conceptos en mención son: Pensamiento sistémico, Comunicación, Inteligencia emocional, Creatividad, Adaptación, Negociación, y Medición de impactos. El desarrollo de habilidades y capacidades en dichos aspectos, pueden permitir a las personas que colaboran tanto en empresas como en universidades, la generación de manera natural y consensada de proyectos que dinamicen el círculo virtuoso del desarrollo económico y social.

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada para este trabajo fue el análisis documental utilizando fuentes secundarias de información tales como artículos de revistas, reportes e informes de empresas que operan a nivel internacional y que han abordado los conceptos de creación de valor compartido (CVC) e innovación social (IS) vinculados a las acciones de responsabilidad social empresarial o sustentabilidad. A partir de la revisión de los reportes de 15 empresas y una consultora listadas en la Tabla 1, se detectaron siete términos en dichos documentos y cuya mención, consideramos por

nuestra parte, refleja la necesidad de su uso para lograr buenos resultados en las iniciativas, programas o proyectos de Responsabilidad Social Empresarial y de Creación de Valor Compartido. Los documentos analizados fueron de los años 2011, 2012 y 2013, mismos que se listan en la Tabla 2.

Tabla 1. Empresas y organizaciones que realizan acciones de Responsabilidad Social o Creación de Valor y publican periódicamente reportes de resultados.

Néstele	Becton Dickinson	Cemex	Dow Chemical
Novartis	Vodafone	Mars	Grupo Bimbo
Intel	InterContinental Hotels Group	Novo Nordisk	Coca-Cola
Starbucks Coffee	Foundation Strategy Group (FSG)	Alcoa	Tata Group

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Relación de reportes de empresas sobre Responsabilidad Social Empresarial o Creación de Valor Compartido revisados.

2012 Corporate Responsibility Report. InterContinental Hotels Group
2013 Sustainable Development Report. Addressing the urbanization challenge. CEMEX.
2011 Integrated Annual Report. Grupo BIMBO.
Starbucks Global Responsibility Report – Goals and Progress 2013.
2012-13 Corporate Sustainability Report. Tata Consultancy Services (TCS)
2012 Sustainability Report. Becton Dickinson (BD).
2013 Sustainability at a Glance. Alcoa.
2012/2013 The Coca-Cola Company GRI Report.
2013 Novo Nordisk Annual Report.
2012/13 Vodafone Group Plc Sustainability Report.
Principles in Action Summary 2013. Mars.
2013 Annual Sustainability Report. The Dow Chemical Company.
Nestlé en la sociedad. Creación de Valor Compartido y Cumplimiento de nuestros compromisos 2013.
2013 Corporate Responsibility Report. Intel.
2013 Corporate Responsibility Performance Report. Novartis.
Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. Foundation Strategy Group (FSG).

Fuente: Elaboración propia.

## **CONCEPTOS QUE FAVORECEN EL ÉXITO DE PROYECTOS CON ENFOQUE DE VALOR COMPARTIDO E INNOVACIÓN SOCIAL**

En este apartado se describen los siete conceptos que fueron detectados como clave para promover y desarrollar proyectos conjuntos entre empresas y universidades. La importancia y necesidad de cada concepto se sustenta a partir de artículos y libros que dan cuenta de estudios y referencias existentes en la literatura.

### **Pensamiento sistémico**

El pensamiento sistémico de acuerdo a Senge (2012) es una disciplina que emplean todas las organizaciones inteligentes ya que se hace énfasis en que el todo puede superar la suma de las partes. Muchos autores como Ackoff (2000), Checkland (1993), Jackson (2003) y Van Gigch (1990) consideran que el pensamiento sistémico es una magnífica herramienta para resolver problemas. El estudio sistemático de la relación de los objetos estudiados con su contexto, a través de sus modelos de comportamiento fundamentalmente dinámico, marca una diferencia importante del enfoque sistémico. Para Senge éste enfoque es más potente como lenguaje o idioma universal, ya que ayuda a expandir el modo de abordar los problemas complejos. En si es una forma que tienen las organizaciones para lograr ser competitivas y mantener un equilibrio económico favorable en un entorno dado.

Consideramos que el problema de la competitividad en las regiones y las organizaciones requiere describir y comprender la realidad procurando no simplificarla demasiado y, a partir de allí, buscar oportunidades para encarar los problemas existentes y encontrar las mejores soluciones. Comprender la dinámica del funcionamiento de los sistemas involucrados es mucho más importante que identificar los componentes de los mismos o describir su estructura. Este enfoque permite concebir la realidad como sistemas interdependientes, lo que resulta muy útil, dado que la idea principal de CVC es que el éxito de la empresa y el bienestar social son interdependientes, centrándose en identificar y ampliar las conexiones entre el progreso social y económico (Jonikas, 2012). De acuerdo al enfoque de CVC se necesitan algunos factores como una fuerza de trabajo bien preparada, capacitada y saludable, recursos tangibles e intangibles sostenibles, instituciones educativas con fortalezas en investigación y desarrollo y un gobierno eficiente para alcanzar competitividad eficazmente (Porter y Kramer, 2011).

Es importante resaltar que, no es posible practicar el pensamiento sistémico en forma individual, porque en un sistema complejo los buenos resultados necesitan la mayor cantidad de perspectiva

posible. Por ello cuando se formen los equipos de trabajo es necesario asegurarse de que todas las áreas y funciones estén representadas.

## **Comunicación**

La comunicación entre las personas implica la recepción, así como el envío de señales. La comunicación es multifacética ya que puede darse en un contexto intercultural e interdisciplinar, además puede ser en forma oral, escrita y visual. También incorpora el grado de comprensión auditiva (Riemer, 2007). El trabajo en equipo necesario para afrontar los retos tecnológicos y sociales que enfrentan las organizaciones requiere de habilidades de comunicación que cruzan disciplinas, culturas y lenguas, por lo que la comunicación se considera como concepto clave para una adecuada interacción entre la empresa y las universidades y como herramienta de creación de valor compartido. El intercambio de ideas de forma fluida y constante entre los miembros de los equipos de trabajo, permite una mejor comprensión de las necesidades del entorno, algo que contribuye al logro de los objetivos de proyectos enfocados a crear valor compartido.

El surgimiento continuo de nuevas tecnologías ha proporcionado a las personas y organizaciones herramientas que han contribuido a diversificar los medios de comunicación en las organizaciones de maneras positivas (Schraeder, 2013). Algunos ejemplos de estas contribuciones son un mayor acceso a la información, mejora de los procesos de trabajo y la capacidad de comunicarse en menor tiempo, así como hacer negocios en lugares geográficamente dispersos. Para obtener los mejores beneficios de la comunicación, se requiere que sea bajo un marco de confianza, sinceridad, libertad y respeto, de modo que se expresen las opiniones e ideas de todos los que forman los grupos de trabajo (Catmull, 2007).

Consideramos que la comunicación es un concepto clave dado que los proyectos requieren de equipos de trabajo donde las personas puedan tener empatía, sensibilidad, escucha atenta y una adecuada sintonización con los estados de ánimo de los demás (Goleman y Boyatsis, 2008). Además, existe evidencia de que los individuos prefieren la comunicación cara a cara (Robinson y Stubberud, 2012), ya que esta manera permite transmitir emociones y señales no verbales que son importantes para el proceso de comunicación. Lo anterior contribuye a enriquecer las relaciones de trabajo entre las personas (Schraeder, 2013). Por otra parte, los avances y logros derivados de proyectos basados en CVC e IS deben comunicarse de manera periódica ya que las organizaciones que comunican su desempeño en cuestión de sostenibilidad se muestran ante la sociedad de una manera más transparente al dar a conocer su gestión de forma transversal y esto fortalece las

relaciones con sus principales grupos de interés en beneficio de su reputación y crecimiento sostenido en el tiempo.

### **Inteligencia emocional**

Muy vinculado al concepto de comunicación, está el concepto de inteligencia emocional, desarrollado por Goleman (1999), que se refiere a la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para poder manejar de mejor forma las propias emociones y tener relaciones más productivas con las personas que nos rodean. La creación de valor compartido y la innovación social pueden ser aplicadas de manera más armoniosa y efectiva si los grupos de trabajo encargados de ejecutar los proyectos conjuntos entre empresas y universidad desarrollan y utilizan su inteligencia emocional para conocer y reconocer las necesidades de las comunidades que representan su zona de influencia. Ese conocimiento ayuda a la generación de productos y servicios novedosos y útiles. A partir de estudios realizados por Schutte y colaboradores, se ha encontrado una relación positiva entre los niveles de inteligencia emocional y la autoestima y el estado de ánimo positivo (Schutte, Malouff, Simunek, McKenley y Hollander, 2002), también se tienen referencias de que las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en los diferentes ámbitos de su vida, así como dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad (Mayer, Salovey, Caruso y Sitarenios, 2001).

### **Creatividad**

La creatividad es una facultad humana que permite generar soluciones novedosas, originales y valiosas como respuesta a las necesidades, problemas, deseos y cuestionamientos del hombre, mediante procesos de comparación, analogías, diferenciación, disgregación, reagrupamiento, yuxtaposiciones de diversos elementos e ideas, dentro un contexto dado (Lerma, 2010). En los proyectos orientados a crear valor compartido resulta de gran utilidad usar diferentes estilos de pensamiento para valorar y evaluar las iniciativas y acciones, así como para maximizar la colaboración productiva y minimizar la interacción contraproducente.

La herramienta “Seis Sombreros para Pensar” propuesta por Edward de Bono (de Bono, 1999), es una buena técnica que permite analizar las decisiones desde diferentes puntos de vista. Esto ayuda a alejarse de estilos de pensamiento habituales y generar una visión más completa de la situación. Hay que tener presente que la creatividad es un proceso donde se aplica la imaginación, el conocimiento y la libertad de pensamiento (Lerma, 2010), y que su desarrollo y utilización en

proyectos de creación de valor compartido están influenciadas por el uso del pensamiento convergente y divergente de las personas (Gómez, 2007), y de su estilo de resolver problemas, ya sea adaptativo o innovativo (Jablokow, 2007). Las organizaciones productivas y las instituciones de educación superior, deben fomentar la creatividad y para ello deben dirigir esfuerzos para identificar al interior a las personas talentosas y creativas, demostrarles confianza en su trabajo, darles mucha libertad y apoyo, brindarles un entorno en el que puedan recibir una retroalimentación honesta de todos los colaboradores de la organización, aprovechar ideas de todos los niveles de la organización, estimular y permitir la colaboración, abrir la organización a otras perspectivas para aumentar la diversidad, aceptar el fracaso como medio de aprendizaje y motivar para el logro de fines trascendentes (Catmull, 2008; Amabile y Khairi, 2009).

### **Adaptación**

Otro concepto clave para impulsar proyectos basados en CVC e IS es la adaptación. Para Nurdin y colaboradores (2012) la adaptabilidad organizacional se define como la capacidad de una organización para aceptar el cambio o ser cambiado para adaptarse a un ambiente alterado. La adaptación es vista como un proceso continuo durante el ciclo de vida de una organización. Davenport (1993) hace hincapié en que la adaptación es un proceso de cambio organizacional que debe ser practicado en el contexto de un proceso de continuidad de mejoramiento humano y de la organización en el tiempo. La adaptabilidad es considerada como una metacompetencia, que es en su esencia, la capacidad de cambiar, incluyendo tanto la competencia y la motivación para hacerlo (Hall y Chandler, 2005).

Los individuos adaptables tienen una alta tolerancia a la incertidumbre, estrés y ambigüedad; se sienten cómodos en situaciones nuevas y en trabajar fuera de los límites temporales y geográficos tradicionales (O'Connell, McNeely y Hall, 2008). En el entorno en el que actualmente se desenvuelven las organizaciones, una ventaja competitiva que consideramos primordial es la adaptabilidad de la organización a los nuevos entornos, la flexibilidad de competir bajo nuevos retos y ante las nuevas y variables exigencias de los clientes. Los nuevos escenarios de competencia global, regional y local, plantean a las empresas y universidades adaptaciones en diversos ámbitos debido a los diferentes factores culturales, políticos, económicos y legales específicos de cada mercado (Daniels, Radebaugh, y Sullivan, 2009).

Las empresas y universidades que formulen proyectos basados en creación de valor compartido e innovación social deben saber cómo reconocer y aprovechar las oportunidades del entorno y buscar

oportunidades de crecimiento y desarrollo. También deben saber cómo adaptarse a los cambios tecnológicos y operacionales (Alcover, Rico y Gil, 2011). La adaptación implica tener la capacidad de permanecer en la delantera o a la par de los cambios en el ambiente de la industria y los negocios, pero para adaptarse la organización debe ser capaz de aprender (Senge, 2012).

## **Negociación**

Cuando se plantean, formulan y ejecutan proyectos, se presentan situaciones en las que es necesario negociar entre las partes involucradas. La negociación constituye un proceso de intercambios entre partes, o un proceso para llegar a acuerdos en la resolución de conflictos, entendidos estos últimos como diferencias sustanciales sobre interpretación de contenidos, procesos o hechos (Rojas y Arapé, (2001). El concepto de negociación está fuertemente ligado con el de comunicación y el de inteligencia emocional que consideramos en el bloque de los siete conceptos clave, pues un adecuado dominio de los segundos contribuye a obtener buenos resultados en el primero. La negociación, como fenómeno cultural y social, se presenta en diversos tipos de interacción humana, uno de ellos es la convivencia organizacional con compañeros de trabajo, con clientes o con personas que intervienen indirectamente en el quehacer: relaciones, interacciones y transacciones en las que las necesidades y expectativas, las visiones del pasado y del futuro juegan un papel importante (Rojas y Arapé, (2001).

Se puede decir que las personas negocian porque se reconoce algún proyecto común, de beneficio mutuo. Por esta razón consideramos que este concepto es de gran valía para los proyectos de creación de valor compartido e innovación social. La negociación se puede ver como un proceso que contempla la definición del problema, los procesos de información y el encuadre de la situación. La definición del problema es crucial para saber cómo se perciben los problemas, los procesos de información son necesarios para la información que se utiliza como base para la toma de decisiones y el encuadre de la situación es vital para entender cómo actúan las personas en ciertas situaciones (Agndal, 2007). Todos estos factores afectan al momento de establecer un enfoque de ganar-ganar o ganar-perder en las negociaciones. La comunicación es el elemento ideal para la solución de conflictos, su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones (Parra, Rojas y Arapé, 2008). Negociar de manera efectiva requiere de tolerancia y sobre todo de una voluntad de entendimiento, que es lo que lleva a resolver las negociaciones en las que se puede ver envuelto un equipo de personas involucradas en un proyecto.

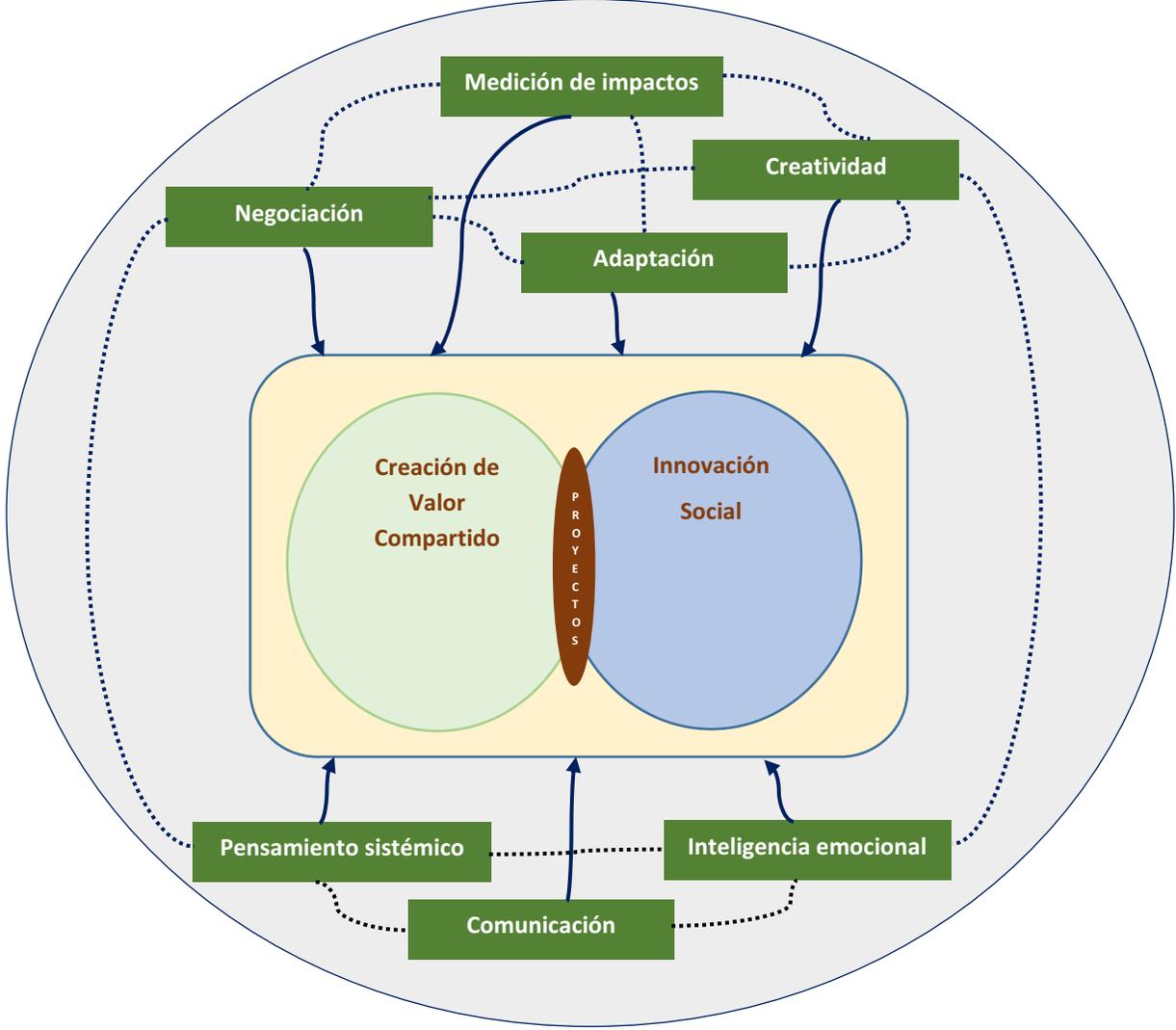
## **Medición de impactos**

El último concepto propuesto es el de medición de impactos. Al hablar de proyectos basados en el enfoque de creación de valor compartido e innovación social, es importante establecer indicadores que midan la mejora del contexto económico y medio ambiental en el que operan las empresas, no solo el beneficio en valor financiero (Pfitzer, Bockstette y Stamp, 2013). Las empresas y universidades tienen que ser capaces de controlar su progreso en proyectos de esta naturaleza, a partir de medir el resultado de los proyectos en términos de recursos invertidos como personas, tiempo y dinero (input) y los resultados económicos y sociales obtenidos (output). Será necesario entonces, medir el impacto en cuanto a la inversión en infraestructura que beneficia a las comunidades, la creación de puestos de trabajo, condiciones de salud, nivel educativo, el desarrollo de competencias en los empleados y en el personal de proveedores o productores, condiciones de trabajo, apoyo a personas con capacidades diferentes, uso de energía, mejora de la cadena de suministro, nuevos productos o servicios, niveles de contaminación de suelo, agua, aire, ruido, entre otras.

Jonikas (2012) hace notar por ejemplo que, a pesar de la gran cantidad de literatura existente sobre el papel de la responsabilidad social empresarial (RSE) en los aspectos del medio ambiente y la sociedad, hay una brecha importante sobre cómo la RSE puede crear valor para los grupos de interés de la empresa. Es decir, no existe un sistema universal para hacer esto todavía. Por lo anterior se considera importante desarrollar un marco de medición de los impactos que generan las iniciativas y proyectos de CVC y que el equipo de trabajo lo utilice y mejore de manera permanente. Pfitzer y colaboradores (2013) proponen un proceso sencillo que han derivado del estudio de más de una docena de grandes corporaciones. Los pasos son: Estimar el valor de negocio y el valor social, Establecer medidas intermedias y de seguimiento del progreso y Evaluar el valor compartido producido.

El modelo visual que incluye los siete conceptos revisados se representa en la Figura 1.

Figura 1. Modelo visual de conceptos clave para potenciar y desarrollar proyectos basados en la Creación de Valor Compartido e Innovación Social.



Fuente: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN E IMPLICACIONES

Si bien, el modelo mostrado en la Figura 1, ilustra la relación de influencia de siete conceptos clave para potenciar iniciativas de proyectos basados en creación de valor compartido e innovación social, cabe hacer mención que no es trivial construir las interrelaciones que permitan construir un buen proyecto que sea viable y factible en su ejecución en el corto plazo. Lo que implica que este tipo de proyectos, sean parte de planes de desarrollo de una organización con un horizonte de planeación de por lo menos 10 años, debido a que los resultados no son inmediatos. Aseveración apoyada por lo expuesto literalmente por Rey y Tancredi (2010, 47), integrantes del Comité de Notables, en el marco del proyecto Experiencias en Innovación Social en América Latina y el Caribe, *“Este es el tránsito de un proyecto aislado hasta un programa que se convierte en política pública. Por ello, es imperativo que se produzca un diálogo entre quienes se mueven en el ámbito de este tipo de proyectos y el Estado, proceso que puede ser muy productivo”*.

Consideramos que los siete conceptos planteados (Pensamiento sistémico, Comunicación, Inteligencia emocional, Creatividad, Adaptación, Negociación, y Medición de impactos) ayudan al abordaje de las afectaciones y las limitaciones sociales con una visión integral, así como a la generación de iniciativas y soluciones creativas que no requieran necesariamente de nuevos costos para las empresas, permitiendo aprovechar las nuevas tecnologías, nuevos métodos operacionales y enfoques de gestión, para innovar productos y procesos. La aplicación de dichos conceptos también permite que la Creación de Valor Compartido sea una fuente para el cambio y para el aumento de la productividad de las empresas y la ampliación de sus mercados. Este enfoque requiere que los líderes se pongan a trabajar en nuevos conceptos y visiones de su actividad, en los que las necesidades sociales y las capacidades para trabajar de forma colaborativa entre las ganancias y las actividades sin ánimo de lucro centren la atención.

Por otra parte, con mucha frecuencia los stakeholders (involucrados) en los proyectos que se realizan en México, no son tomados en cuenta. Lo que representa una oportunidad para este tipo de modelos de creación de valor compartido e innovación social pero implica que se tenga un cambio de paradigma en todos los interesados de llevar a cabo este tipo de modelos, además de que se tenga la voluntad de cooperación entre todas las entidades colectivas y/o individuales beneficiadas o afectadas con la puesta en marcha de proyectos de Creación de Valor Compartido. Porque al final lo que se busca con la innovación social, es el efecto ganar-ganar en todas las partes que integran el

proyecto, lo que representa que el modelo propuesto busca articular auténticos sistemas innovadores de economía social cuyo hilo conductor se sitúa precisamente en este enfoque sistémico de la innovación (CIRIEC-España, 2008).

En muchas ocasiones es más útil la transferencia de conocimientos, el establecimiento de relaciones sólidas y de confianza, la experiencia en negociaciones y acuerdos, para poner en marcha proyectos de impacto socioeconómico, que firmar un cheque para hacer un donativo de ayuda. Las empresas y universidades pueden generar iniciativas que permitan crear valor para la sociedad, cuando las partes deciden apropiarse de un proyecto común que los involucra y beneficia a ambos. Y este tipo de relaciones son las que, a largo plazo, contribuyen al verdadero desarrollo sostenible, al definir proyectos que tengan como objetivo establecer procesos de desarrollo local con posibilidades de impacto a nivel sectorial y respaldar procesos de crecimiento y trascendencia. Los siete conceptos clave considerados ayudan a que dichos proyectos tengan elementos orientados a la promoción humana, la formación empresarial y la incorporación de los destinatarios a la cadena de valor. Los proyectos concebidos así, se convierten en una vía para la creación de conexiones afectivas, económicas y laborales entre el pasado, presente y futuro, que busca la inclusión y desarrollo integral; en la que el individuo y su entorno se anteponen al capital.

Consideramos que el modelo propuesto, viene a contribuir a los estudios que se realizan en innovación social, por el Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES -Centro de Investigaciones sobre las Innovaciones Sociales) desde 1986 en Canadá (CRISES, 2013) y a los estudios reportados de Buckland y Murillo (2013) con relación a las cinco variables en la innovación social, vías hacia un cambio sistémico en España. Lo que implica la oportunidad de crear modelos como el que se propone para buscar como lo manifiesta López (2014) que la *“Innovación y ciudadanía se funden a través de la educación como comunicación, y esta última como competencia ciudadana por excelencia. Implica movilización individual y colectiva, en la que a partir de la diversidad e interacción comunicativa se genera sinergia cognitiva para la acción”* (p. 156).

Es importante señalar que la creación de valor compartido no es apoyar a las personas de las comunidades vulnerables por lástima o pagar más dinero por sus productos de modo compensatorio. De lo que se trata es de ayudarles para que mejoren o creen sus unidades de producción y sean más productivos y generen productos de mejor calidad, para que ganen o reciban beneficio, tanto clientes, como la empresa y la comunidad. Se trata de un cambio de paradigma de la competitividad y productividad empresarial, donde se revaloran las prácticas de downsizing, la presión sobre las

condiciones laborales, la relocalización, la contaminación y la disminución de costos, que en muchos casos resultaron contraproducentes y se considera la inserción empresarial en los territorios de operación con la introducción del concepto de "cluster", lo que modifica el funcionamiento económico a escala global y local. De este modo la Creación de Valor Compartido se conceptualiza como una estrategia integral para competir valorando el costo en relación con los beneficios económicos y sociales, así como integrar la maximización del beneficio.

## **CONCLUSIONES**

Cada vez más en el entorno competitivo actual, las empresas necesitan realizar innovaciones y cambios para mantenerse vigentes entre los consumidores de bienes y servicios. La globalización como proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, puede verse como un área de oportunidad, en la que los países pueden tener acceso a mercados en los que colocar sus productos y servicios, capital para ser invertido e innovaciones que pueden potenciar el crecimiento económico. Aprovechar las oportunidades y encauzarlas hacia un desarrollo económico requiere que las empresas desarrollen las competencias suficientes y necesarias para sobresalir en el mercado, y de esta forma posicionarse y convertirse en empresas sustentables, siendo las universidades un aliado importante en la formación y actualización de capital humano que potencie la productividad empresarial y en la generación de iniciativas con alto contenido de innovación soportadas en tecnología y conocimiento. La alianza entre empresas y universidades debe basarse en la búsqueda permanente de fortalecer la conexión con sus comunidades para lograr importantes oportunidades para la creación de valor.

Hemos descrito siete conceptos que consideramos clave para desarrollar e implementar con buenos resultados proyectos basados en la creación de valor compartido (CVC) y en innovación social (IS) por parte de empresas e instituciones de educación superior. Siete conceptos no excluyentes entre sí, y muchas veces complementarios. Estos conceptos se derivan de la revisión y análisis de los reportes anuales en materia de responsabilidad social de grandes empresas que compiten a nivel global. Los conceptos forman parte de un modelo conceptual más amplio que busca generar sinergia entre las empresas y las universidades.

La idea clave es que estos conceptos, sean considerados como conocimientos, habilidades y actitudes a ser enseñadas y desarrolladas en los estudiantes de las universidades y en los programas de desarrollo de talento humano en las empresas. Las currículas universitarias deben contener materias que doten de estas competencias, principalmente en licenciaturas de áreas como:

administración, negocios, economía, informática, contabilidad, desarrollo organizacional, planeación regional, desarrollo urbano y en ingenierías como: industrial, civil, ambiental, agronegocios, química, agronomía y alimentos.

Entre los beneficios que se consideran lograr con el aprendizaje y puesta en práctica de los siete conceptos considerados, están el mejoramiento del sistema de gestión de las empresas, la gestión efectiva de la cadena de valor, mejor entendimiento del contexto, la mejora de los procesos y el desarrollo de acciones socialmente responsables. A partir de la revisión documental realizada, consideramos que el problema que se da en los contextos de países emergentes sobre la interacción entre las empresas y las universidades para ejecutar proyectos basados en la creación de valor compartido e innovación social para los diferentes interesados aún ofrece un amplio campo para la investigación teórica y empírica por parte de los académicos. Este trabajo tiene la intención de incentivar la realización de proyectos con el enfoque de creación de valor compartido e innovación social, así como motivar la investigación de este tema.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2000). *Recreación de las corporaciones. Un diseño organizacional para el siglo XXI*. México: Oxford.
- Agndal, H. (2007). *Current trends in business negotiation research: An overview of articles published 1996-2005*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration from Stockholm School of Economics. No 2007:003.
- Alcover, C. M., Rico, R. & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16.
- Amabile, T. & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the Leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100-109.
- Buckland, H. y Murillo, D. (2013). *Antena de la innovación social. Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la innovación social*. Barcelona, España: Instituto de Innovación Social, ESADE, Universidad Ramón Llull.
- Catmull, E., (2008). Cultivar la creatividad colectiva: el sello de Pixar. *Harvard Business Review*, 86(9), 74-85.

- CIRIEC-España (2008). Innovación y economía social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1(60), 5-6.
- Checkland, P. (1993). *Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas*. México: Editorial Limusa.
- CRISES. (2013). *Depliant crises 2011*. Disponible en: <http://www.crisis.uqam.ca/presentation-es>
- Daniels, J., Radebaugh, L. & Sullivan, D. (2009). *International Business: Environments and Operations*. Upper Saddle River, New Jersey, EEUU: Prentice Hall.
- Davenport, T. H. (1993). Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TQM. *Planning Review*, 21(3), 6-12.
- de Bono, E. (1999). *Seis sombreros para pensar*. Barcelona, España: Ediciones Juan Granica S.A.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Madrid: Editorial Vergara.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review*, 86(9), 86-95.
- Gomez, J. (2007). What Do We Know About Creativity? *The Journal of Effective Teaching*, 7(1), 31-43.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-176.
- Jablokow, K. (2007, February). The substance of our styles. *Mechanical Engineering*, pp. 30-34.
- Jackson, M. (2003). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
- Jonikas, D. (2012). Value Creation through CSR at Stakeholders Level. *Economics and Management*, 17(2).
- Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos. Una visión integral*. Cuarta Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- López, G. A. (Diciembre, 2014). Innovación: lo social le es inmanente, *Investigación y Reflexión*, 22(2), 123-158
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D. & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.
- Niccolas, H., Nuño, J. P. & Reyes, B. (2014). La Creación de Valor Compartido y la Innovación Social como herramientas estratégicas en la relación entre universidad y empresa. En “Strategies for education in a new context”. II International Conference on Innovation, Documentation and

Teaching Technologies – INNODOCT 2014. Valencia, España: Universitat Politècnica de València.

Nurdin, N., Stockdale, R. & Scheepers, H. (2012). Organizational Adaptation to Sustain Information Technology: The Case of E-Government in Developing Countries. *Electronic Journal of e-Government*, 10(1), 70 – 83.

O’Connell, D., McNeely, E. & Hall, D. (2008). Unpacking Personal Adaptability at Work. *Organizational Studies*, 14(3), 248-259.

Parra, E., Rojas, L. R. & Arapé, E. (2008). Comunicación y Conflicto: El arte de la negociación. *Negotium*, 10(4), 17-35.

Porter, M. & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.

Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62–77.

Pfitzer, M., Bockstette, V. & Stamp, M. (2013). Innovating for Share Value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100–107.

Rey, N. y Tancredi, F. (2010). *De la innovación social a la política pública. Historias de éxito en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas - Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL.

Riemer, M.J. (2007). Communication Skills for the 21<sup>st</sup> Century Engineer. *Global Journal of Engineering Education*, 11(1), 89-100.

Robinson, S. & Stubberud, H.A. (2012), Communication preferences among university students. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16 (2), 105-113.

Rojas, L. R. & Arapé, E. (2001). Comunicación, Conflicto y Negociación. *Telos*, 3(3), 367-373.

Schraeder, M. (2013). Work life enrichment resolutions: four simple habits worth considering. *Development and Learning in Organizations*, 28(1), 5-7.

Schutte, N., Malouff, J., Simunek, M., McKenley, J. & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion*, 16(6), 769-785.

Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.

Van Gigch, J. (1990). *Teoría General de Sistemas*. México: Trillas.

## **RIICO 2015**

Organizado por:

Red Internacional de Investigadores en Competitividad

Guadalajara, Jalisco

ISBN: 978-607-96203-0-4

[www.riico.org](http://www.riico.org)